DANIEL GOLEMAN

ESSERE LEADER

GUIDARE GLI ALTRI GRAZIE ALL'INTELLIGENZA EMOTIVA

best BUR

L’autorevolezza di una persona non si misura esclusivamente sul posto di lavoro e nel rapporto con i colleghi, ma anche nella vita privata, a scuola, nello sport, in famiglia e persino nelle relazioni di coppia. Essere leader significa suscitare entusiasmo e sentimenti positivi nelle persone che ci circondano. Significa saper stimolare, farsi apprezzare, coinvolgere e trascinare. Il dispotismo non serve, la bravura e la competenza non sono sufficienti: la prerogativa della leadership è infatti di natura emozionale.

In questo libro – non un semplice manuale di management, ma una coinvolgente indagine sull’intelligenza umana – Daniel Goleman ci spiega come essere leader non sia semplicemente una questione di testa, ma come siano necessarie empatia, sensibilità, creatività e flessibilità. Caratteristiche che non costituiscono il privilegio di pochi, ma rappresentano le potenzialità nascoste in ciascuno di noi. Bisogna soltanto imparare a riconoscerle e allenarle.

DANIEL GOLEMAN ha insegnato Psicologia ad Harvard ed è collaboratore scientifico del “New York Times”. È uno dei più apprezzati consulenti e conferenzieri a livello mondiale. Tra le sue opere pubblicate in BUR, *Intelligenza emotiva*, *Intelligenza ecologica*, *Intelligenza sociale*, tutti best seller internazionali.

BUR

Biblioteca Universale Rizzoli

Daniel Goleman
Richard E. Boyatzis
Annie McKee

ESSERE LEADER

Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva

BUR Rizzoli

Proprietà letteraria riservata
© 2002 Daniel Goleman
© 2002 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-58-63514-8

Titolo originale dell'opera:
Primal Leadership

Traduzione di Cristina Ripamonti e Tamara Nigi
Consulenza scientifica alla traduzione: Patrizia Altomare e Renato Dorucci, Hay Group Italia

Prima edizione digitale 2012 da
Prima edizione BUR Saggi settembre 2012

Art Director: Francesca Leoneschi / theWorldofDOT

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

ESSERE LEADER

A Tara, Sandy ed Eddy, nostri rispettivi coniugi,
perché ci hanno aiutato a capire la risonanza e
l'intelligenza emotiva in una vita intera d'amore.

Nota tecnica

Nella loro esperienza internazionale, gli autori e il network dei professionisti di Hay Group hanno riscontrato come vi sia una radice comune alla base di storie di leader efficaci e promotori di cambiamenti di successo, caratterizzate primariamente da una capacità di natura emozionale che costituisce l'essenza della leadership, da cui il titolo originale del libro: *Primal Leadership.*

In altre parole, è come se, all'attenuarsi e confondersi dei confini interni ed esterni all'organizzazione e dei conseguenti legami strutturali, facesse da contrappunto l'esigenza di un processo di catalizzazione delle energie organizzative. Tale operazione ha il suo motore nelle capacità emotive del leader (racchiuse sinteticamente nel concetto di «Intelligenza Emotiva») di creare effetti di risonanza.

Con questa espressione si vuole evocare metaforicamente la capacità del leader di entrare in sintonia innanzitutto sul piano emotivo con i propri collaboratori e gli altri comparti dell'organizzazione. Si genera così una tonalità emotiva positiva che impatta le dimensioni organizzative del clima aziendale, incrementando, quale sua conseguenza causale, miglioramenti di prestazione individuale e organizzativa.

Patrizia Altomare e Renato Dorrucci

Hay Group

Prefazione

UNO DEI PRINCIPALI MOTIVI che ci hanno spinto a scrivere *Essere leader* è stato l'entusiasmo straordinario e senza precedenti con cui i lettori hanno accolto gli articoli «What Makes a Leader?» e «Leadership That Gets Results», pubblicati sulla «Harvard Business Review». D'altra parte, nel proporre il nuovo concetto di *primal leadership* (fondamenti della leadership), questo libro supera ampiamente la portata di quegli articoli. Noi riteniamo che il compito fondamentale dei leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Ciò accade quando essi sanno creare *risonanza* – una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo. Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale.

Siamo convinti che, sebbene questa dimensione fondamentale della leadership sia spesso invisibile o completamente ignorata, dipenda proprio da essa se l'operato di un leader avrà tutto il successo che potrebbe avere. Ecco perché l'intelligenza emotiva – la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni – ha tanta importanza per il successo: la *primal leadership* impone di esercitare la propria intelligenza emotiva (IE). In questo libro non solo dimostreremo perché la leadership fondata sull'IE generi risonanza promuovendo quindi la qualità delle prestazioni, ma illustreremo anche i metodi che consentono di realizzarne le potenzialità – per il singolo leader, all'interno di un gruppo o nella più ampia realtà aziendale.

Il modello della *primal leadership* è forse l'unico, tra le teorie sul management, a fondarsi su nozioni di carattere neurologico. I grandi progressi effettuati dalla ricerca sul cervello spiegano come mai gli stati d'animo e il comportamento dei leader abbiano un impatto così forte sulle

persone che si trovano sotto la loro guida; le neuroscienze sono utili nel chiarire i meccanismi grazie ai quali una leadership intelligente sul piano emozionale può rivelarsi tanto potente nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo, nel promuovere impegno e coinvolgimento e nel mantenere alto il morale di coloro ai quali è diretta. Di riflesso, questo libro vuole essere un monito sul potere distruttivo della leadership «tossica», un'interazione che può avvelenare il clima emotivo di qualsiasi ambiente di lavoro.

Ognuno di noi ha contribuito a quest'opera apportandovi il proprio punto di vista. Grazie al consenso mondiale riscosso dai suoi libri e dai suoi articoli sulla leadership, pubblicati dalla «Harvard Business Review», Daniel Goleman ha avuto la possibilità di parlare con leader sparsi in tutto il mondo. Richard Boyatzis, docente alla Weatherhead School of Management, oltre che ai suoi contatti internazionali, può attingere ai risultati di quindici anni di attività di ricerca, anni durante i quali ha guidato migliaia di manager e laureati con MBA a coltivare le competenze di intelligenza emotiva essenziali ai fini della leadership. Annie McKee fa parte del corpo docente della Graduate School of Education dell'Università di Pennsylvania e offre consulenze a leader operanti in aziende e organizzazioni sparse in tutto il mondo; Annie ha portato a quest'opera il taglio concreto derivante dalla sua attività sul campo, in particolare dall'esperienza accumulata aiutando decine di aziende a cambiare e a promuovere leader dotati di intelligenza emotiva. In questo libro abbiamo condiviso le nostre competenze per offrire una prospettiva che si avvantaggiasse del nostro diverso background.[1]

Parlando con centinaia di manager e dipendenti all'interno di aziende e organizzazioni di tutto il mondo, abbiamo avuto modo di conoscere la *primal leadership* in tutte le sue sfaccettature. Abbiamo incontrato leader risonanti in organizzazioni di ogni tipo e a ogni livello della scala gerarchica. Alcuni di essi non coprono ufficialmente una posizione da leader, ma al momento opportuno si fanno avanti offrendo la propria guida, per poi tornare nell'ombra finché i tempi non sono nuovamente maturi. Altri, invece, sono a capo di un gruppo o di un'azienda, avviano nuove attività, catalizzano cambiamenti nell'organizzazione in cui lavorano, oppure sono pronti a distaccarsene e ad avviare imprese concorrenti.

Nelle pagine che seguono, racconteremo le vicende di molti di questi leader (citandone alcuni direttamente, e lasciando nell'anonimato quelli che ci hanno parlato in via riservata). Queste nostre osservazioni dirette hanno trovato conferma nei dati riguardanti migliaia di leader.

Abbiamo potuto raccogliere una ricca messe di dati da altre fonti. Alcuni colleghi del settore ricerche di Hay Group hanno condiviso con noi i risultati ottenuti in vent'anni di analisi della leadership, condotte per i propri clienti a livello mondiale. Negli ultimi anni, un pool sempre più ampio di ricercatori universitari ha raccolto dati servendosi dell'ECI 360, il nostro criterio di misura per la valutazione delle competenze di intelligenza emotiva essenziali ai fini della leadership. Grazie all'apporto di molti altri centri di ricerca, tanto il corpus di dati quanto le elaborazioni teoriche sull'intelligenza emotiva e la leadership hanno continuato ad ampliarsi.

Tutte queste fonti ci hanno consentito di dare una risposta a domande significative sulla *primal leadership:* quali sono le risorse emozionali necessarie affinché un leader possa prosperare in periodi di caos e di cambiamenti turbolenti? Da dove attinge la forza interiore per essere sincero anche quando si tratta di comunicare verità dolorose? Che cosa lo rende capace di ispirare gli altri a dare il massimo e a rimanere fedeli all'azienda, respingendo altre proposte allettanti? Come riesce a creare un clima emozionale che promuove innovazioni creative, prestazioni in cui ciascuno dà il massimo, o relazioni cordiali e durevoli con i clienti?

Per troppo tempo, i manager hanno considerato le emozioni alla stregua di un rumore di fondo che disturbava il funzionamento razionale dell'azienda. Ma l'epoca in cui le emozioni erano ignorate perché considerate irrilevanti ai fini aziendali è ormai tramontata. Oggi, ovunque operino, tutte le aziende hanno bisogno di raccogliere i benefici offerti dalla *primal leadership*, coltivando leader in grado di generare la risonanza emozionale che consente a ciascuno di realizzare il proprio potenziale.

Prendiamo, per esempio, la terribile catastrofe avvenuta a New York, a Washington e in Pennsylvania l'11 settembre 2001 – proprio mentre stavamo finendo di scrivere questo libro. Quella calamità sottolinea il ruolo essenziale della leadership emozionale, soprattutto nei momenti di crisi e di tragedia umana, e fa ben comprendere come la risonanza vada oltre

l’orientamento positivo e ottimistico, per coprire l’intera gamma delle emozioni. Consideriamo la vicenda di Mark Loehr, direttore generale della SoundView Technology, un’agenzia di brokeraggio con sede nel Connecticut. Nella tragedia, diversi dipendenti dell’azienda persero amici, colleghi e familiari. La prima reazione di Loehr fu quella di invitare il personale a recarsi in ufficio il giorno seguente – non per lavorare, ma per condividere i propri sentimenti e discutere sul da farsi. Nei giorni successivi, mentre i suoi collaboratori davano sfogo al proprio dolore, Loehr rimase accanto a loro sollecitandoli a esprimere ciò che stavano vivendo. Ogni sera, alle 21.45, inviava un’e-mail a tutti i dipendenti per parlare degli aspetti personali di quanto stava accadendo.

Loehr si spinse ancora più in là: stimolò e guidò una discussione per definire un’iniziativa che consentisse a tutti di partecipare dando una mano e trovando così un senso nel caos generale. Anziché organizzare una colletta, il personale decise di devolvere alle persone colpite dalla tragedia i proventi realizzati dall’azienda in una giornata di transazioni. In media, poteva trattarsi di oltre mezzo milione di dollari; il massimo risultato ottenuto in una giornata era stato di circa un milione. Ma quando i clienti furono messi al corrente dell’iniziativa, la reazione fu sorprendente: quel giorno, la SoundView riuscì a raccogliere più di sei milioni di dollari.

Per procedere sulla via della guarigione, Loehr chiese ai dipendenti di redigere un «libro della memoria» in cui registrare pensieri, paure e speranze, che in tal modo avrebbero potuto essere condivisi dalle future generazioni. La risposta all’invito fu una valanga di e-mail contenenti poesie, storie commoventi e riflessioni – messaggi di persone che parlavano col cuore in mano.

In una crisi di questa portata, tutti gli occhi sono puntati sul leader alla ricerca di una guida emozionale. Poiché le loro opinioni hanno un peso particolare, i leader rappresentano per il gruppo una «fonte di senso», giacché offrono loro una chiave interpretativa per comprendere determinate situazioni, attribuir loro significato e reagire a livello emotivo. Mark Loehr espletò con coraggio uno dei compiti più essenziali, dal punto di vista emotivo, fra quelli che toccano a un leader: cercare di trovare senso e significato, per sé e per i propri collaboratori, perfino di fronte al caos e alla follia. Per ottenere questo risultato, egli entrò in sintonia con la realtà

emotiva del gruppo e la espresse in prima persona, affinché la direzione prescelta risuonasse a livello viscerale, traducendo in parole ciò che ognuno sentiva nel proprio cuore.

Come sarebbe la nostra vita se le aziende in cui trascorriamo le nostre giornate di lavoro fossero naturali luoghi di risonanza, con leader capaci di ispirarci? Nella maggior parte delle nazioni in via di sviluppo, non sono state ancora definite norme di buona prassi aziendale. Pensate a come sarebbe un'azienda se questi concetti di leadership risonante ne costituissero i principi fondatori, anziché – come accade in genere nei paesi più sviluppati – un correttivo. Le assunzioni si baserebbero sulla ricerca di candidati dotati delle competenze di IE richieste per la leadership e quegli stessi criteri ispirerebbero le promozioni e lo sviluppo delle carriere. La formazione volta all'apprendimento di queste abilità di leadership entrerebbe a far parte della routine quotidiana e l'intera azienda diventerebbe, per ogni individuo, un luogo in cui realizzarsi lavorando insieme agli altri.

E che cosa accadrebbe se applicassimo questi principi anche alla nostra vita privata, nei rapporti coniugali, in famiglia, con i figli, e nelle comunità in cui viviamo? Molto spesso, quando lavoriamo con i leader per aiutarli a coltivare una gamma più ampia di competenze emozionali o ad approfondire le abilità già esistenti, essi ci confidano che i benefici ottenuti non investono solo la sfera professionale, ma anche numerosi aspetti della vita privata e familiare. Secondo quanto riferito dagli stessi leader, tutto ciò si riflette, nella sfera personale, in livelli più elevati di consapevolezza di sé, comprensione empatica, autocontrollo e relazioni ben sintonizzate.

Ma andiamo ancora oltre. Come sarebbero le nostre scuole – e i nostri figli – se l'insegnamento comprendesse anche le abilità di intelligenza emotiva che promuovono la risonanza? Da un lato, i datori di lavoro di qualsiasi categoria avrebbero il piacere di accogliere tra i propri dipendenti nuove generazioni di futuri leader già esperti in queste competenze chiave. I vantaggi personali ottenuti dai giovani si rispecchierebbero anche in una riduzione di tutte quelle piaghe sociali – dalla violenza all'abuso di stupefacenti – che derivano in larga misura da carenze in alcune abilità emozionali, per esempio la capacità di controllare gli impulsi e le emozioni

penose. Al di là di questo, le comunità trarrebbero beneficio da più alti livelli di tolleranza, attenzione e responsabilità personale.

Poiché i datori di lavoro cercano queste capacità in coloro che assumono, le università e le scuole professionali – in particolare le scuole aziendali – dovrebbero includere i fondamenti dell'intelligenza emotiva nella gamma di competenze insegnate ai propri studenti. Come ci ricorda Erasmo da Rotterdam, il grande pensatore rinascimentale, «Le migliori speranze di una nazione riposano nell'educazione adeguata dei suoi giovani».

Tra i responsabili della formazione delle nuove leve destinate al lavoro aziendale, i più innovativi riconosceranno – almeno noi lo speriamo – l'importanza dell'intelligenza emotiva ai livelli di istruzione più elevati, in modo da aiutare i propri laureati a diventare autentici leader, anziché semplici manager. All'interno delle aziende, le persone più lungimiranti incoraggeranno e sosterranno questo tipo di formazione, non solo per accrescere l'incisività della leadership nella propria azienda, ma anche nell'interesse di un'intera economia più vitale. I benefici così ottenuti non si tradurranno in un vantaggio solo per una nuova generazione di leader, ma avranno effetti positivi anche per le nostre famiglie e le nostre comunità, come per la società nel suo complesso.

Una nota finale: esistono molti leader, non uno solo. La leadership è distribuita. Non è appannaggio dell'unico individuo al vertice, ma di qualsiasi persona che, a qualsiasi livello, rivesta in un modo o nell'altro il ruolo di leader per un gruppo di individui – qualunque sia il compito che quella persona svolge nell'azienda, che si tratti di un capofficina, del responsabile di un gruppo di lavoro o del direttore generale. Noi offriamo questi nostri spunti ai leader, dovunque essi si trovino.

Parte Prima

Il potere dell’intelligenza emotiva

Capitolo 1

PRIMAL LEADERSHIP

I GRANDI LEADER sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi. Quando cerchiamo di spiegare il segreto della loro efficacia, parliamo di strategia, lungimiranza, carica ideale. In realtà, però, la grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto più primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni.

Non importa se si tratta di elaborare una strategia o di mobilitare un gruppo di collaboratori: a prescindere dall'intento, il successo di un leader dipende da *come* egli agisce. Per quanto possa eseguire tutto il resto alla perfezione, se poi fallisce nel compito primario di orientare le emozioni nella giusta direzione, nulla di quanto avrà intrapreso funzionerà come avrebbe dovuto o potuto.

Consideriamo, per esempio, un momento particolarmente critico vissuto da una redazione giornalistica della BBC – il colosso dei media britannici – che era stata creata in via sperimentale; proprio mentre i circa 200 dipendenti, fra giornalisti e redattori che ci lavoravano, erano convinti di aver dato il meglio, i vertici dell'azienda avevano deciso di chiuderla.[1]

Non giovò certo il fatto che il manager incaricato di comunicare la decisione allo staff riunito in assemblea avesse iniziato con un infuocato resoconto dei successi della concorrenza, né che avesse raccontato di essere appena tornato da uno splendido viaggio a Cannes. Le notizie erano già abbastanza brutte di per sé, ma il fare brusco, quasi polemico, del manager

suscitò sentimenti che andavano ben oltre la prevedibile delusione. I giornalisti si infuriarono, non solo per la decisione presa dall'azienda, ma anche verso il latore della notizia. L'atmosfera si fece così minacciosa che a un certo punto sembrò quasi necessario chiamare la vigilanza affinché il manager potesse allontanarsi incolume dalla sala.

Il giorno dopo, i giornalisti ricevettero la visita di un secondo manager, che adottò un approccio del tutto diverso. Egli parlò in modo aperto e sincero della fondamentale importanza dell'informazione in una società vitale ed esortò i dipendenti lì riuniti a ricordare ciò che li aveva spinti a intraprendere quella strada. Rammentò loro che nessuno diventa giornalista per arricchirsi: le risorse economiche della categoria sono sempre state marginali, e la sicurezza del lavoro è continuamente soggetta a oscillazioni dovute agli alti e bassi dell'economia. Fece poi appello all'entusiasmo, se non addirittura alla dedizione, con cui i giornalisti offrono il proprio servizio alla società e concluse augurando loro ogni bene nella carriera intrapresa.

Quando questo manager terminò il suo discorso, lo staff applaudì.

A fare la differenza fra i due leader fu l'atteggiamento e il tono con cui comunicarono il proprio messaggio: il primo suscitò nel gruppo sentimenti di avversione e ostilità, il secondo invece riuscì a creare uno stato d'animo ottimista, se non addirittura ispirato, a dispetto delle difficoltà. Questo episodio mostra l'impatto che le parole e le azioni di un leader possono esercitare a livello emotivo: una dimensione nascosta, ma fondamentale, della leadership.

Sebbene moltissime persone riconoscano che l'atteggiamento di un leader – e il suo modo di interagire con gli stati d'animo altrui – abbia un ruolo importante in qualsiasi organizzazione, spesso le emozioni sono considerate troppo personali e indefinibili perché se ne possa discutere in modo costruttivo. D'altra parte, le ricerche effettuate in questo campo ci hanno fornito strumenti di grande efficacia per valutare non solo l'impatto che le emozioni dei leader hanno sul gruppo, ma anche il modo con cui i leader più carismatici hanno sviluppato vere e proprie strategie per comprendere e migliorare la gestione delle proprie emozioni e di quelle altrui. La capacità di intuire le potenzialità del fattore emotivo nell'ambiente di lavoro rappresenta la caratteristica distintiva dei grandi

leader, ovvero ciò che li differenzia dagli altri non soltanto in termini pratici – come nel conseguimento di risultati più soddisfacenti a livello professionale o nel riuscire a circondarsi e a trattenere intorno a sé i talenti migliori – ma soprattutto per quanto riguarda fondamentali abilità psicologiche, come la capacità di mantenere alto il morale dei propri collaboratori e di favorirne la motivazione e l'impegno.

La dimensione fondamentale

Questa funzione emotiva del leader può essere considerata *fondamentale* in ben due accezioni: essa costituisce infatti allo stesso tempo l'essenza originaria e l'elemento più importante della leadership.

Nella storia dell'umanità, i leader hanno sempre avuto un ruolo emotivo primordiale. Che si trattasse di capi tribù o di sciamani, i primi leader riuscirono senza dubbio a guadagnarsi il loro ruolo soprattutto grazie al carisma che ne caratterizzava la leadership sul piano emotivo. In ogni epoca e cultura, il leader di un gruppo è sempre stato colui al quale gli altri guardano per essere rassicurati e guidati in condizioni di incertezza o pericolo, oppure quando occorre portare a termine un lavoro o un'impresa. Il leader funge dunque da guida emotiva del gruppo.

Nelle moderne organizzazioni, questa funzione emotiva primordiale – seppure ormai in larga misura non più visibile – occupa comunque un ruolo preminente tra i molteplici doveri di un leader e si esprime nella capacità di orientare le emozioni collettive in senso positivo e di disperdere l'azione venefica esercitata da emozioni tossiche. Tutto questo si applica a qualsiasi livello di leadership: nella sala del consiglio di amministrazione, come in officina.

In poche parole, il leader di un qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore e ansia, il risultato sarà un generale disorientamento. Questo ci illumina su un altro importante aspetto della *primal leadership*: essa non si limita a garantire ottimi risultati a livello professionale. In un

leader la gente cerca anche un contatto che implichi supporto emotivo, in una parola, cerca empatia. Questa dimensione primordiale è presente in qualsiasi tipo di leadership, nel bene come nel male. Quando un leader orienta le emozioni in senso positivo – come nel caso del secondo manager della BBC – sa far emergere il meglio di ognuno. Abbiamo definito questo effetto *risonanza*. Quando invece le emozioni sono orientate in senso negativo – come accadde al primo manager – si crea una condizione di *dissonanza* che mina le fondamenta emotive necessarie alla piena realizzazione di ogni individuo. La prosperità o la decadenza di un'azienda dipendono quindi in larga misura dall'efficacia con cui i leader assolvono a questa essenziale funzione emotiva.

La chiave che consente alla leadership di operare a vantaggio di tutti risiede naturalmente nelle competenze riconducibili all'*intelligenza emotiva*, ovvero nel modo in cui il leader gestisce e controlla se stesso e le proprie relazioni interpersonali. Coloro che massimizzano i benefici offerti dalla *primal leadership* orientano le emozioni del proprio gruppo nella giusta direzione.

Ma come si realizza tutto ciò all'atto pratico? Alcuni recenti studi condotti sul cervello hanno rivelato i meccanismi neurologici della *primal leadership* e hanno chiarito i motivi per cui le abilità emozionali rivestono un ruolo così cruciale.

Il circuito aperto

Il motivo per cui l'atteggiamento di un leader – non soltanto ciò che fa, ma anche *come* lo fa – ha una così grande importanza risiede nell'architettura stessa del cervello umano: in altre parole, in quella che gli scienziati hanno cominciato a definire «la natura a circuito aperto» del sistema limbico, la sede dei nostri centri emozionali. Un sistema a circuito chiuso, come quello circolatorio, è autoregolato; ciò che accade nel sistema circolatorio di chi ci sta accanto non ha quindi il benché minimo impatto sul nostro. La regolazione di un sistema a circuito aperto, invece, dipende in larga misura da influssi esterni.

In altre parole, la nostra stabilità emotiva dipende dalle nostre relazioni con gli altri. Dal punto di vista evolutivo, il sistema limbico a circuito aperto ha certamente rappresentato un tratto vincente, poiché attiva i meccanismi di mutuo soccorso emozionale che spingono, per esempio, una madre a tranquillizzare il proprio neonato che piange o la sentinella di un gruppo di primati a lanciare l'allarme non appena percepisca una minaccia.

A dispetto delle apparenze, il principio del circuito aperto conserva la propria validità anche nella nostra civiltà avanzata. Ricerche condotte nelle unità di terapia intensiva hanno dimostrato che il conforto costituito dalla presenza di un'altra persona non solo abbassa la pressione sanguigna dei pazienti, ma rallenta anche la produzione degli acidi grassi responsabili dell'occlusione delle arterie.[2] Fatto ancor più impressionante, è emerso che tre o più eventi intensamente stressanti, verificatisi nel corso di un anno (per esempio problemi economici, un licenziamento o un divorzio) triplicano il tasso di mortalità negli uomini di mezza età socialmente isolati, mentre *non hanno alcun impatto* su coloro che godono di una rete di relazioni sociali molto fitta.[3]

Gli scienziati descrivono il circuito aperto come una «regolazione limbica interpersonale», con la quale un individuo trasmette segnali in grado di modificare i livelli ormonali, le funzioni cardiovascolari, i ritmi sonno-veglia e persino la funzione immunitaria di un'altra persona.[4] Si tratta dello stesso meccanismo col quale gli innamorati riescono a innescare nel cervello del partner un aumento dei livelli di ossitocina, una sostanza in grado di destare una piacevole sensazione di legame affettuoso. Ciò tuttavia non si verifica soltanto nelle relazioni amorose: l'interazione delle nostre individualità fisiologiche si esplica in ogni aspetto della vita sociale e le nostre emozioni si adeguano automaticamente al registro della persona che ci è accanto. La struttura aperta del sistema limbico ci rende permeabili agli influssi esterni, permettendo agli altri di modificare la nostra fisiologia e quindi anche le nostre emozioni.

Nonostante la natura a circuito aperto del sistema limbico influenzi in modo tanto intimo la nostra vita, solitamente non ne abbiamo una percezione diretta. Gli scienziati hanno rilevato la sintonizzazione delle emozioni in laboratorio, misurando i parametri fisiologici (per esempio la frequenza del battito cardiaco) di due persone durante una conversazione.

Inizialmente l’organismo di ciascun soggetto funziona a un ritmo diverso, ma alla fine di un semplice scambio di 15 minuti, i profili fisiologici dei due interlocutori presentano una notevole corrispondenza: un fenomeno, questo, chiamato rispecchiamento. Questo trascinamento reciproco si manifesta in tutta la sua potenza nella spirale negativa di una situazione conflittuale, quando la collera e il dolore riverberano fra i due soggetti; esso è comunque attivo anche nel corso di interazioni piacevoli, seppure in modo più sottile.[5] È invece quasi del tutto assente durante discussioni emotivamente neutre. Molto spesso i ricercatori hanno constatato come, grazie a questo meccanismo di trascinamento, le emozioni si diffondano in modo irrefrenabile ogniqualvolta due persone sono vicine, anche nella totale assenza di qualsiasi contatto verbale. Quando tre estranei siedono in silenzio uno di fronte all’altro per un paio di minuti, per esempio, la persona dotata di maggiore espressività emotiva trasmette il proprio stato d’animo alle altre due, senza bisogno di pronunciare una sola parola.[6] Lo stesso effetto si ottiene sul posto di lavoro, indipendentemente dal fatto che ci si trovi nella sala del consiglio di amministrazione o in officina; le persone che lavorano in gruppo a stretto contatto giungono inevitabilmente a «cogliere» i sentimenti reciproci, condividendo tutto: da gelosia e invidia ad angoscia ed euforia. Quanto più il gruppo è unito, tanto più intensa sarà questa condivisione degli stati d’animo, dei trascorsi emotivi, e perfino dei problemi di maggior impatto emotivo.[7]

Una ricerca condotta su 70 gruppi di lavoro operanti in settori diversi ha riscontrato, per esempio, che i partecipanti alla stessa riunione finivano per condividere il medesimo stato d’animo (positivo o negativo) nel giro di due ore.[8] La registrazione del proprio stato emotivo – effettuata a intervalli di qualche ora o per alcune settimane da infermiere (e anche da contabili) che svolgevano un lavoro di gruppo – ha mostrato che le emozioni tendevano a sintonizzarsi e che gli stati d’animo condivisi erano in larga misura indipendenti dalle eventuali piccole controversie.[9] Alcuni studi su squadre sportive a livello professionistico hanno confermato questi risultati: a prescindere dagli alti e bassi delle prestazioni, i giocatori tendono a sincronizzare i propri stati d’animo per giorni o addirittura settimane.[10]

Leadership e contagio emotivo

La continua interazione dei circuiti limbici aperti tra i membri di un gruppo crea una sorta di mix emozionale a cui ognuno aggiunge il proprio particolare aroma. Ma è sempre il leader a dare il tocco finale. Perché? Il motivo sta in quella che è una realtà immutabile del mondo del lavoro: gli occhi di tutti sono puntati sul capo. Il vertice rappresenta una fonte costante di spunti emotivi per la base. Anche quando il capo non è molto «visibile» – come nel caso del direttore generale che lavora ai piani alti dietro porte chiuse –, con il suo atteggiamento egli influenza comunque lo stato d'animo dei collaboratori più diretti, innescando così un «effetto domino» che si propaga riverberandosi sul clima emotivo di tutta l'azienda.[11]

Un'attenta analisi, condotta su gruppi di lavoro in azione, ha individuato diverse modalità con cui un leader esercita questo ruolo cruciale nel determinare le emozioni condivise.[12] In genere, i leader prendono la parola più spesso e più a lungo degli altri e ciò che dicono è oggetto di maggiore attenzione. Essi sono solitamente i primi a esprimersi su un determinato argomento e, nella maggior parte dei casi, quando gli altri intervengono lo fanno riferendosi alle osservazioni del leader, piuttosto che a concetti espressi dai colleghi. Il peso particolare attribuito al punto di vista del leader implica che in un certo senso egli rappresenti per il gruppo una fonte di significato in grado di offrire una chiave interpretativa e quindi di suggerire la reazione emotiva appropriata a una determinata situazione.[13]

L'impatto di un leader a livello emozionale, d'altra parte, va ben al di là della semplice sfera verbale. Nelle situazioni analizzate in questi studi, l'attenzione collettiva era focalizzata sul leader più che su qualsiasi altro componente del gruppo, anche se egli in quel momento non aveva la parola. Quando qualcuno rivolgeva una domanda a nome del gruppo, il suo sguardo era comunque rivolto al leader per percepirne la reazione. In effetti, i membri di un gruppo considerano generalmente la risposta emotiva del leader come il riscontro più valido sul quale modellare la propria (specialmente in situazioni ambigue, quando diverse persone reagiscono in modo differente). In un certo senso, il leader fissa lo standard emotivo del gruppo.

I leader elargiscono o negano lodi, criticano in modo costruttivo o devastante, offrono il proprio sostegno o chiudono gli occhi di fronte alle esigenze altrui. Possono impostare il lavoro di un gruppo in modo da

esaltare – oppure no – il significato dei singoli contributi. Possono rappresentare una guida illuminata dando chiari obiettivi al lavoro di ciascuno, e promuovendo la flessibilità in modo da lasciare i propri collaboratori liberi di decidere autonomamente come svolgere al meglio il proprio compito. Tutto ciò contribuisce a determinare l'impatto emotivo fondamentale di un leader.

È anche vero, però, che non tutti i leader «ufficiali» di un gruppo sono necessariamente i suoi leader emozionali. Quando, per qualche ragione, il leader designato manca di credibilità, il gruppo può rivolgersi a un'altra persona, verso la quale nutre fiducia e rispetto, investendola della guida emotiva. Questo leader *de facto* assume quindi il compito di plasmare le reazioni emotive altrui. Per fare un esempio, un famoso gruppo jazz, noto per il nome del suo fondatore e leader ufficiale, traeva in realtà ispirazione emotiva da un altro musicista. Il fondatore continuava a gestire impegni e aspetti logistici, ma quando si trattava di decidere quale motivo suonare o come sintonizzare l'impianto di riproduzione del suono, tutti gli occhi si appuntavano sull'elemento realmente dominante, il leader emozionale.[14]

Calamite umane

A prescindere da chi sia effettivamente, il leader emozionale sarà probabilmente dotato di una particolare inclinazione ad agire da «attrattore» limbico, esercitando una forza tangibile sul cervello emozionale di coloro che lo circondano. Prendiamo, per esempio, la performance di un attore di talento e osserviamo con quanta facilità egli attragga il pubblico nella propria orbita emotiva. Indipendentemente dal fatto che si tratti dell'angoscia di un tradimento o della gioia di un trionfo, gli spettatori proveranno i suoi medesimi sentimenti.

La facilità con cui cogliamo gli stati d'animo di un leader è quindi direttamente proporzionale al grado di espressività con cui il suo volto, la sua voce e i suoi gesti riescono a trasmetterli. Quanto più abile è il leader in questa trasmissione, tanto maggiore sarà la propagazione delle sue emozioni. Tutto ciò, naturalmente, non si basa sul talento teatrale; poiché il leader è oggetto di particolare attenzione da parte dei suoi interlocutori, persino emozioni espresse in modo quasi impercettibile possono esercitare

un impatto notevole. Ciò nonostante, l'apertura di un leader – l'efficacia con cui sa trasmettere il proprio entusiasmo – determina in larga misura la rapidità di diffusione del «contagio» tra coloro che lo circondano.

IL CIRCUITO APERTO E IL VALORE SOCIALE DEL SORRISO E DELLA RISATA

Le emozioni possono propagarsi come virus, ma non tutte si diffondono con la stessa facilità. Uno studio condotto alla School of Management della Yale University ha riscontrato che, all'interno di gruppi di lavoro, l'allegria e la cordialità hanno una notevole capacità di diffusione, mentre l'irritabilità è meno contagiosa e la depressione tende a non diffondersi affatto.[15] La maggiore propagazione degli stati d'animo positivi ha implicazioni dirette sui risultati professionali. Gli stati d'animo – sempre secondo la ricerca di Yale – possono influenzare l'efficacia del nostro lavoro; un atteggiamento ottimista favorisce la collaborazione e la correttezza dei rapporti, nonché la qualità delle prestazioni.

Il riso, in particolare, dimostra tutta la potenza del circuito aperto, e quindi la natura contagiosa di tutte le emozioni. Quando sentiamo qualcuno ridere, automaticamente sorridiamo o ci uniamo alla risata, creando una reazione a catena spontanea che si propaga in tutto il gruppo. L'allegria si diffonde tanto rapidamente proprio perché il nostro cervello contiene dei circuiti aperti, appositamente cablati per rilevare sorrisi e risate che provocano in noi risposte analoghe. Il risultato è un sequestro emozionale in chiave positiva.

Allo stesso modo, tra tutti i segnali emozionali, il sorriso è uno dei più contagiosi; la vista di un volto sorridente ci costringe in modo irresistibile a ricambiare con la stessa moneta.[16] La potenza del sorriso deriva probabilmente dal suo ruolo benefico nel corso

dell’evoluzione: secondo le ipotesi degli scienziati, i sorrisi e il riso si sono evoluti come mezzo di comunicazione non verbale per cementare alleanze, comunicando un atteggiamento rilassato e amichevole, piuttosto che circospetto e ostile. Il riso costituisce un segnale di disponibilità e amicizia del tutto attendibile. Diversamente da altri segnali emozionali – in particolare il sorriso, che può essere simulato – il riso coinvolge sistemi neurali altamente complessi, in larga misura involontari: è più difficile da contrariare.[17] Perciò, se un sorriso ipocrita può facilmente sfuggire alle maglie del nostro radar emozionale, una risata forzata suona subito falsa.

A livello neurologico, la risata rappresenta la distanza minima tra due persone, giacché mette istantaneamente in collegamento il loro sistema limbico. Secondo un ricercatore, questa reazione immediata e involontaria comporta «la comunicazione più diretta possibile tra due individui – da cervello a cervello – mentre il nostro intelletto partecipa in modo passivo, immobilizzato in quello che potremmo definire una sorta di “blocco” limbico».[18] Nessuna sorpresa quindi se le persone che godono della compagnia reciproca ridono spesso e con facilità, mentre chi diffida del proprio interlocutore o lo trova antipatico ride poco, ammesso che lo faccia. In qualsiasi ambiente di lavoro, quindi, il suono di una risata segnala la temperatura emotiva del gruppo, indicando senza possibilità di errore un coinvolgimento non solo intellettuale, ma anche emotivo. Spesso, inoltre, le risate hanno poco a che fare con le barzellette insipide: in uno studio condotto su 1200 episodi di ilarità durante interazioni sociali, è stato riscontrato che il riso rappresentava quasi sempre una reazione amichevole a una battuta del tutto comune, come potrebbe essere «piacere di conoscerla», e non alla gag finale di una storiella.[19] Una bella risata invia un messaggio rassicurante: siamo sulla stessa lunghezza d’onda, stiamo bene insieme. Essa segnala fiducia, distensione e una visione del mondo condivisa; finché una conversazione è punteggiata dalle risate, significa che tutto è a posto.

I leader dotati di questo talento fungono da vere e proprie calamite emotive; le persone si ritrovano a gravitare spontaneamente nella loro sfera. Se cercassimo di individuare i manager con i quali tutti vorrebbero lavorare, noteremmo che essi sono probabilmente dotati della capacità di emanare entusiasmo e positività. Questo è uno dei motivi per cui i leader dotati di intelligenza emotiva attraggono persone di talento, perché collaborare con loro è un piacere. Al contrario, i leader che inviano messaggi negativi – i tipi irritabili, ombrosi, tirannici, freddi – tendono a respingere gli altri. Nessuno vuole lavorare per un musone. È dimostrato: rispetto ai capi che tendono a nutrire stati d'animo negativi, i leader ottimisti e pieni di entusiasmo legano molto più facilmente a sé i propri collaboratori.[20]

Ma facciamo un passo oltre nell'analisi dell'impatto della *primal leadership*, e andiamo a esaminare in quale misura le emozioni determinino l'efficienza professionale.

Come gli stati d'animo influenzano i risultati

Le emozioni possono essere molto intense e transitorie; a volte, possono costituire un fattore di disturbo sul piano professionale. Gli stati d'animo tendono a essere meno intensi, più durevoli e per lo più non interferiscono con ciò che stiamo facendo. In genere, un episodio emozionale si lascia alle spalle uno stato d'animo persistente: un flusso emotivo in chiave minore che percorre tutto il gruppo.

Nonostante le emozioni e gli stati d'animo possano sembrare concetti insignificanti dal punto di vista aziendale, hanno tuttavia conseguenze concrete sull'effettivo svolgimento del lavoro. Una leggera ansia da parte del leader può segnalare la presenza di dettagli che richiedono maggiore attenzione e riflessione. In effetti, un atteggiamento ponderato è di grandissimo aiuto quando si tratta di analizzare una situazione rischiosa, mentre un eccessivo ottimismo può spingere a ignorare il pericolo.[21] Un'improvvisa ondata di collera può attirare l'attenzione di un leader su un problema urgente – come la notizia che un manager di alto livello è stato

coinvolto in una vicenda di molestie sessuali – distogliendo le sue energie dalle normali occupazioni e riorientandole sulla ricerca di una soluzione per il problema contingente – per esempio, un potenziamento degli sforzi volti a eliminare il problema delle molestie sul posto di lavoro.[22]

Uno stato di ansia moderata (come quella generata da una scadenza imminente) può catalizzare l'attenzione e le energie; tuttavia, una condizione di disagio prolungato può danneggiare i rapporti fra il leader e i propri collaboratori arrivando a intralciare le prestazioni professionali, giacché diminuisce la capacità del cervello di elaborare informazioni e di reagire in modo efficace. Una bella risata o uno stato d'animo ottimista, d'altro canto, stimolano spesso le competenze neurali essenziali allo svolgimento di un buon lavoro.

Sia gli stati d'animo positivi sia quelli negativi tendono a perpetuarsi in parte perché distorcono ricordi e percezioni: quando ci sentiamo ottimisti, percepiamo il lato positivo in ogni situazione e rammentiamo gli aspetti piacevoli a essa collegati; quando invece il nostro stato d'animo è negativo, non possiamo fare a meno di considerare il rovescio della medaglia.[23] Al di là di questa distorsione percettiva, la quantità di ormoni secreti da una persona in condizioni di forte stress impiega ore per essere riassorbita ed eliminata dall'organismo. Ecco perché un rapporto sgradevole con il capo può rendere una persona prigioniera di uno stato di profondo disagio, in cui la mente è preoccupata e il corpo non sa trovar pace: *Ieri, alla riunione mi ha fatto talmente infuriare che stanotte sono rimasto sveglio per ore.* Di conseguenza, se ci sentiamo spontaneamente attratti dalle persone emotivamente positive è anche perché esse ci fanno sentire bene.

«Sequestro» emozionale

Le emozioni negative – specialmente la costante irritazione, l'ansia o il senso di inutilità – costituiscono un potente fattore di disturbo a livello professionale, poiché sequestrano l'attenzione distogliendola dal lavoro.[24] Uno studio sugli stati d'animo e il loro potenziale di diffusione condotto a Yale ha mostrato, per esempio, che la prestazione di alcuni gruppi incaricati di decidere, a livello esecutivo, come assegnare nel modo migliore le gratifiche annuali era notevolmente favorita da stati d'animo positivi,

mentre risultava compromessa da un'atmosfera di negatività. Significativamente, i membri di questi gruppi non erano consapevoli dell'influenza esercitata dalle proprie condizioni emotive sulle decisioni.[25]

In una ricerca realizzata in una catena alberghiera internazionale è emerso, per esempio, che tra tutte le possibili interazioni, quella che più di ogni altra faceva sprofondare i dipendenti nel malumore era il colloquio con un membro della direzione. Nove volte su dieci, l'interazione con un manager provocava sentimenti negativi: frustrazione, delusione, rabbia, tristezza, disgusto o amarezza. Questi scambi con i manager rappresentavano una fonte di disagio maggiore del rapporto con i clienti, della pressione del lavoro, della politica aziendale o di eventuali problemi personali.[26] Beninteso, con ciò non vogliamo dire che un leader debba essere esageratamente «simpatico»: l'arte della leadership emozionale implica la capacità di esercitare la pressione imposta dalle reali esigenze di lavoro senza per questo sconvolgere troppo le persone. Una delle leggi più antiche della psicologia sostiene che, se si spingono oltre un livello moderato, l'ansia e le preoccupazioni erodono le capacità intellettuali.

L'angoscia non solo compromette le abilità mentali, ma rende le persone meno intelligenti dal punto di vista emozionale. Un individuo sconvolto ha delle difficoltà nell'interpretare esattamente le emozioni altrui: la principale abilità necessaria per l'empatia viene così ridotta, e le capacità sociali risultano compromesse.[27]

Stando a recenti risultati sulla soddisfazione professionale, emerge un'altra considerazione, e cioè che le emozioni provate nell'ambiente di lavoro riflettono in modo estremamente diretto l'autentica qualità della vita lavorativa.[28] Il tempo (espresso in percentuale) durante il quale i lavoratori nutrono uno stato d'animo positivo risulta essere uno dei principali fattori predittivi della loro soddisfazione e quindi, nel caso dei dipendenti, rappresenta un buon indice della probabilità che essi decidano o meno di dimettersi.[29] In questo senso, i leader che diffondono stati d'animo negativi rappresentano un handicap per l'azienda, mentre coloro che suscitano sentimenti positivi possono determinarne il successo.

Buonumore significa buon lavoro

Quando ci sentiamo bene, lavoriamo al meglio. Uno stato d'animo positivo agisce come un lubrificante sugli ingranaggi mentali rendendoli più efficienti, migliorando la nostra capacità di comprendere le informazioni e di utilizzare le regole decisionali in nostro possesso per formulare giudizi complessi e rendendo allo stesso tempo più flessibile il nostro pensiero.[30] Diverse ricerche hanno dimostrato che un atteggiamento ottimista ci predispone a considerare le persone – o gli eventi – in una luce positiva. A sua volta, questa inclinazione ci infonde maggiore fiducia nelle nostre capacità di raggiungere un obiettivo, accresce la nostra creatività e le nostre abilità decisionali e ci rende più disponibili ad aiutare gli altri.[31] Gli agenti assicurativi che fanno proprio il principio del «bicchiere mezzo pieno» dimostrano, per esempio, una maggior perseveranza di fronte ai rifiuti e riescono così a mettere a segno un maggior numero di vendite rispetto ai colleghi che cedono al pessimismo.[32] Alcune ricerche sull'umorismo nell'ambiente di lavoro hanno riscontrato che una battuta o una risata scherzosa al momento opportuno possono stimolare la creatività, aprire i canali della comunicazione, favorire un senso di comunione e fiducia e, naturalmente, rendere il lavoro più piacevole.[33] Nel corso di una trattativa, un atteggiamento rilassato e brioso aumenta la probabilità di ottenere concessioni dal punto di vista economico. Nessuna meraviglia, quindi, se l'umorismo e la disponibilità allo scherzo occupano un posto importante fra gli attrezzi del mestiere dei leader dotati di intelligenza emotiva.

Il buonumore si rivela particolarmente importante quando si tratta di operare nel contesto di gruppi: la capacità di un leader di infondere entusiasmo e spirito di corpo può essere determinante ai fini del successo. D'altra parte, eventuali conflitti emotivi che distolgano l'attenzione e le energie del gruppo dagli obiettivi comuni ne pregiudicano inevitabilmente la prestazione.

Consideriamo i risultati di uno studio condotto su 62 direttori generali e sui rispettivi gruppi dirigenziali.[34] I direttori sottoposti all'analisi rappresentavano alcune delle 500 aziende selezionate dalla rivista «Fortune», alcune aziende americane leader nel settore dei servizi (per esempio società di consulenza e di gestione contabile), organizzazioni non-profit e agenzie governative. Essi furono valutati – insieme ai rispettivi gruppi dirigenziali – in base al loro grado di ottimismo: in altre parole, al

loro livello di energia, entusiasmo e determinazione. Fu anche chiesto loro di quantificare le situazioni di conflitto e turbolenza verificatesi in seno al gruppo dirigente, in altre parole situazioni come gli scontri fra personalità e gli episodi di collera e attrito accaduti nel corso di riunioni, o i conflitti emotivi (contrapposti alle divergenze di opinione).

Dalla ricerca risultò che lo stato d'animo positivo del gruppo dirigente esercitava un'influenza diretta sullo spirito di collaborazione che lo animava, e quindi sul positivo andamento dell'azienda. Per esprimere in termini diversi lo stesso concetto, quanto più a lungo un'azienda era guidata da un gruppo lacerato da discordie interne, tanto peggiore era il suo rendimento sul mercato.

Il «QI del gruppo» – ovvero il totale complessivo delle capacità di ogni individuo espresse alla massima potenza – dipende quindi dall'intelligenza emotiva del gruppo stesso, che si manifesta nella sua armonia interna. Un leader dotato di grandi capacità collaborative è in grado di mantenere alto il livello di cooperazione all'interno del suo gruppo, garantendo così che l'impegno profuso in una riunione sia ripagato dalle decisioni che vi vengono prese. I leader di questo tipo spingono il proprio gruppo a concentrarsi sull'obiettivo, senza perdere di vista l'importanza delle relazioni interpersonali tra i suoi componenti. Essi creano un clima spontaneamente amichevole e al tempo stesso efficiente, che dà la carica ai collaboratori.

Valutare l'«atmosfera» di un'azienda

È cosa ovvia e risaputa che dipendenti motivati e ottimisti siano più propensi ad adoperarsi per la soddisfazione dei clienti, migliorando così il rendimento dell'azienda.

In realtà, esiste addirittura un calcolo che illustra tale rapporto: a ogni miglioramento del clima in cui viene fornito un servizio, quantificabile in ragione dell'1 per cento, corrisponde un aumento del 2 per cento in termini di profitti.[35]

SERVIRE I CLIENTI CON UN SORRISO

Tra tutti gli aspetti del business, la qualità dell'assistenza clienti – questo Santo Graal di ogni azienda di servizi – è forse quello più influenzato dal contagio emotivo e quindi dalla natura a circuito aperto del nostro cervello. Si tratta di un lavoro notoriamente stressante, durante il quale un flusso di emozioni intense scorre liberamente non solo dai clienti ai dipendenti che rappresentano l'azienda, ma anche in senso inverso. Ovviamente, in termini di risultati, un atteggiamento negativo da parte di chi lavora a contatto diretto con il pubblico è un fattore negativo per l'azienda. In primo luogo, la scortesia è contagiosa e suscita insoddisfazione e persino astio tra i clienti, a prescindere dalla qualità del servizio reso. In secondo luogo, dipendenti scontrosi e irritabili servono i clienti in modo sciatto, con risultati a volte devastanti: in certi reparti di cardiologia, dove le infermiere erano generalmente di umore «depresso», il tasso di mortalità tra i pazienti era quattro volte più elevato rispetto ad altri reparti analoghi.[36]

Per contro, uno stato d'animo positivo ed entusiasta nei confronti dei clienti non può che andare a vantaggio dell'azienda. Se un cliente trova piacevole l'interazione con il personale, comincerà a pensare a quel particolare negozio come a un «bel posto» dove fare acquisti. Ciò significa non solo un aumento nella frequenza delle visite, ma anche un'ottima pubblicità tramite il passaparola. Se sono di buonumore, poi, gli addetti al servizio clienti saranno più disponibili a soddisfare le richieste dei propri interlocutori: una ricerca effettuata in 32 negozi di una catena di distribuzione americana ha riscontrato che i punti vendita in cui lavoravano commessi entusiasti e animati da un atteggiamento positivo erano anche quelli in cui gli affari andavano meglio.[37]

Ma che cosa ha a che fare tutto questo con la leadership? In tutti i punti vendita analizzati, l'atmosfera emotiva – che poi orientava nella giusta direzione lo stato d'animo dei commessi e quindi

l’andamento delle vendite – era creata dal direttore del negozio. Quando i manager erano vitali, fiduciosi e ottimisti, il loro atteggiamento si trasmetteva anche ai dipendenti.[38]

Benjamin Schneider, professore presso l’Università del Maryland, condusse un’indagine su aziende di diversa natura – per esempio filiali bancarie, sedi regionali di compagnie assicurative, call center di carte di credito e ospedali – e riscontrò che il giudizio dei dipendenti sul clima dell’ambiente lavorativo consentiva di effettuare previsioni sul grado di soddisfazione della clientela, ossia su un fattore chiave nel determinare i profitti di un’azienda. Allo stesso modo, in ogni particolare momento, una condizione psicologica insoddisfacente registrata tra i dipendenti a contatto diretto con il pubblico faceva prevedere un elevato tasso di turnover nel giro di tre anni, insieme a un calo di soddisfazione fra i clienti. Il diminuito favore da parte della clientela comportava a sua volta una flessione dei profitti.[39]

Qual è allora l’antidoto a tale situazione? Oltre all’ovvio rapporto che lega l’atmosfera dell’ambiente di lavoro alle condizioni lavorative e alla retribuzione, un ruolo fondamentale è svolto da chi sa far leva su una leadership risonante. In genere, quanto più un lavoro è difficile sul piano emotivo, tanto maggiori dovranno essere l’empatia e il supporto da parte del leader. Sono i leader a determinare il clima in cui viene fornito un servizio e, di conseguenza, a favorire un maggiore impegno dei dipendenti per soddisfare la clientela. Analizzando la situazione di una compagnia assicurativa, Schneider riscontrò, per esempio, che una leadership efficace influiva sul clima in cui operavano gli agenti al punto da incidere per il 3-4 per cento sul rinnovo delle polizze – uno scarto apparentemente di piccola entità, ma che costituiva invece una differenza importante per l’azienda.

Da tempo i consulenti aziendali danno per scontata l’esistenza di un’influenza positiva fra un clima favorevole e le prestazioni di un reparto; i dati che mettono in relazione diretta questi due aspetti sono tuttavia sempre stati scarsi. I leader si sentivano quindi in un certo senso autorizzati

a ignorare gli effetti del proprio comportamento sui collaboratori, concentrandosi su obiettivi più «concreti». Oggi invece disponiamo di un gran numero di dati provenienti da un'ampia gamma di aziende; essi ci consentono di mettere in relazione la natura della leadership con il clima lavorativo e le prestazioni dei dipendenti, e di quantificare la grande differenza comportata, ai fini delle prestazioni lavorative, da un fattore apparentemente intangibile come l'«atmosfera» che regna in un'azienda.

In un'azienda alimentare presente sul mercato mondiale, per esempio, il clima positivo registrato nell'ambiente di lavoro consentì di prevedere un incremento delle entrate annuali nelle principali divisioni. In uno studio condotto su 19 compagnie assicurative, il clima creato dai direttori generali tra i propri diretti collaboratori si dimostrò un fattore predittivo del rendimento complessivo dell'azienda: nel 75 per cento dei casi, la sola valutazione dell'atmosfera si rivelò sufficiente a distinguere le aziende che avrebbero incrementato i profitti da quelle che avrebbero invece registrato una flessione.[40]

Il clima di un'azienda non è certo l'unico elemento a determinarne le prestazioni. Alla fine di un trimestre, i fattori che concorrono a caratterizzare le aziende più floride sono notoriamente complessi; le nostre analisi suggeriscono tuttavia che l'atmosfera – lo stato d'animo generale dei dipendenti – possa incidere nella misura del 20-30 per cento sulle prestazioni. La capacità di trarre il meglio da ogni individuo viene ripagata in termini di risultati concreti.

Se l'atmosfera di un'azienda concorre a determinarne le prestazioni, quali sono, a monte, i fattori che a loro volta determinano l'atmosfera? La percezione che i dipendenti hanno del clima aziendale dipende per il 50-70 per cento circa dalle azioni di un'unica persona: il leader. Più di chiunque altro, il capo crea le condizioni che influenzano direttamente, nei singoli individui, la capacità di lavorare al meglio.[41]

In poche parole, lo stato emotivo di un leader e le sue azioni agiscono sull'umore dei collaboratori, influenzandone così le prestazioni. L'abilità di un leader nel gestire il proprio stato d'animo e quello altrui non è più quindi una questione privata, ma diventa un fattore essenziale per il successo di un'azienda.[42]

E questo ci porta a considerare le basi neurologiche della *primal leadership*, nel bene come nel male.

Capitolo 2

LA LEADERSHIP RISONANTE

TORNIAMO ALL'ESEMPIO della divisione della BBC che stava per chiudere i battenti. Il primo manager mandato a comunicare la cattiva notizia – quello che aveva fatto infuriare i propri interlocutori al punto di render quasi necessario l'intervento degli agenti della sicurezza per farsi scortare fuori dalla sala – incarna la cosiddetta leadership *dissonante:* incapace di comprendere i sentimenti delle persone che aveva di fronte, egli aveva innescato una vera e propria spirale negativa, portando il gruppo dalla delusione al risentimento e dal rancore alla rabbia.

Quando non riescono a interpretare in modo accurato le emozioni del gruppo né a stabilire un rapporto di empatia con i suoi membri, questi leader creano *dissonanza*, inviando messaggi inutilmente angosciosi. La sofferenza collettiva che ne risulta diventa la principale preoccupazione del gruppo distraendolo e impedendogli di concentrarsi come dovrebbe sul messaggio del leader o sulla sua missione. In qualsiasi ambiente di lavoro, l'impatto di un leader dissonante a livello emotivo e professionale è, perciò, facilmente intuibile: i collaboratori si sentono insicuri, e ciò influenza in modo negativo le loro prestazioni.

Il secondo manager, che aveva suscitato l'applauso dei dipendenti licenziati, esemplifica la leadership *risonante:* egli era entrato in sintonia con i suoi interlocutori e riuscì perciò a orientarli verso uno stato d'animo positivo. Parlando in modo sincero dei propri valori e sintonizzando le proprie emozioni su quelle di chi aveva di fronte, questa persona seppe far

vibrare le giuste corde, sollevando il morale del gruppo e ispirandolo, nonostante le difficoltà del momento. Quando un leader crea una condizione di risonanza lo si capisce dagli occhi di chi lo ascolta: sguardi luminosi, pieni di interesse.

L'origine della parola *risonanza* è rivelatrice: essa deriva infatti dal latino *resonare,* ovvero risuonare. L'*Oxford English Dictionary* definisce la risonanza come un fenomeno fisico grazie al quale un suono viene rafforzato o prolungato per riflessione o, più specificamente, per vibrazione sincrona. Il corrispondente umano di tale fenomeno si verifica quando due persone si trovano, emotivamente, sulla medesima lunghezza d'onda – in sostanza, quando ci sentiamo «in sintonia» con qualcuno. Fedele al significato originario del termine, questa sintonia «risuona», prolungando l'intensità dell'emozione positiva.

Un gruppo di dipendenti, all'unisono con l'entusiasmo e l'energia del capo, denota una leadership risonante. Il fatto che la risonanza amplifichi e prolunghi l'impatto emozionale di un leader è un principio della *primal leadership.* Quanto maggiore è la risonanza fra le persone, tanto meno statiche saranno le loro interazioni; la risonanza riduce al minimo il rumore all'interno del sistema. Secondo un mantra del mondo aziendale, l'esistenza di «un gruppo» implica «più segnale e meno rumore». Il collante che unisce i membri di un gruppo e suscita dedizione nei confronti dell'azienda è un distillato delle loro emozioni.[1]

L'abilità di un leader nel gestire e orientare tali emozioni in modo da guidare il gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi dipende dal suo livello di intelligenza emotiva (IE). I leader dotati di IE creano risonanza in modo naturale e spontaneo. Il loro entusiasmo e la loro energia risuonano nel gruppo. Tuttavia, tali leader possono a volte assumere – se opportuno – un atteggiamento più posato, utilizzando l'empatia per sintonizzarsi sul registro emozionale dei propri collaboratori. Se, per esempio, è accaduto qualcosa che ha scatenato, in tutti i membri del gruppo, la rabbia (come la chiusura di una divisione) o la tristezza (come la grave malattia di un caro collega), il leader che fa leva sull'IE non solo empatizza con tali stati d'animo, ma se ne fa anche portavoce per il gruppo. Questo tipo di risonanza, proprio come l'entusiasmo, rafforza la sintonia del gruppo,

poiché i suoi membri si sentono compresi e al centro di una premurosa attenzione.

Sotto la guida di un leader dotato di IE, si instaura un'atmosfera di reciproco sostegno. I membri del gruppo condividono idee e conoscenze, prendono decisioni cooperativamente e portano a termine il lavoro assegnato, creando un legame emotivo che consente loro di concentrarsi sull'obiettivo, anche in condizioni di incertezza e radicale cambiamento. Fatto ancor più importante, stabilire un legame emotivo con gli altri dà più «senso» al lavoro. Sappiamo tutti che cosa significhi condividere l'eccitazione di un particolare momento, l'esaltazione di aver portato a termine un lavoro ben fatto. Questi sentimenti rendono possibile, per un gruppo, realizzare cose che nessun singolo individuo riuscirebbe o sarebbe disposto a fare. Ed è proprio il leader dotato di IE a conoscere il segreto di questo particolare legame.

Al contrario, un leader privo di risonanza non otterrà altro che un impegno di facciata da parte dei collaboratori, che si limiteranno a fare il minimo indispensabile, senza dare il meglio di sé. In mancanza di una buona dose di passione, egli potrà forse essere un capo, ma non sarà mai un vero «leader».

Il leader dissonante

Nell'accezione musicale originaria, la *dissonanza* descrive un suono stridente e spiacevole; essa si riferisce dunque – in termini sia musicali sia umani – a una mancanza di armonia. La leadership dissonante crea gruppi emotivamente disarmonici, in cui le persone si sentono costantemente stonate e fuori posto.[2]

Come il riso è indice immediato di una condizione di risonanza, il dilagare della rabbia, della paura, dell'apatia e perfino di un silenzio pesante denota invece dissonanza. Stando alle ricerche, quest'ultima è fin troppo diffusa nel mondo del lavoro. In un'indagine condotta negli Stati Uniti su oltre 1000 dipendenti, per esempio, il 42 per cento degli intervistati riferì episodi di ingiurie e altre forme di violenza verbale, mentre circa il 30 per cento ammise di aver inveito in prima persona contro i colleghi.[3]

Consideriamo i costi biologici della dissonanza. L’affiorare di una critica sincera può a volte rasserenare l’atmosfera e creare risonanza; tuttavia, quando chi la esprime lo fa con rabbia, lo scambio può facilmente degenerare nella tossicità emotiva. Invece di dire con calma: «Arrivando in ritardo alla riunione ci fa sprecare tempo; saremmo tutti più efficienti se fosse più puntuale», l’oratore si lancia, per esempio, in un attacco personale.

Lo si sente ringhiare: «Vedo che Sua Altezza si è degnata di raggiungerci. Mi rallegra sapere che ha potuto trovare un buco per noi nella sua agenda. Cercheremo di non sprecare il suo preziosissimo tempo».

Questi scontri rovinosi provocano uno stato di caos emozionale, come è stato dimostrato in alcuni studi in cui, durante una lite, si procedeva a registrare le reazioni fisiologiche dei contendenti.[4] Tali attacchi – che inviano messaggi emotivamente dolorosi o sgradevoli, come l’avversione o il disprezzo – sottopongono a un vero e proprio «sequestro emozionale» chi ne è vittima, soprattutto quando sono sferrati dal coniuge o dal capo, persone la cui opinione ha un grande peso.

John Gottman, uno psicologo dell’Università di Washington, parla di «inondazione» per descrivere l’intensità della reazione di combattimento o fuga scatenata da un messaggio di disprezzo così estremo: la frequenza cardiaca può aumentare improvvisamente di 20-30 battiti al minuto, un cambiamento accompagnato da una travolgente sensazione di disagio. Una volta investito da questa piena emotiva, un individuo non è più in grado di percepire ciò che viene detto senza distorsioni, né può replicare con lucidità; i pensieri diventano confusi e in queste condizioni le reazioni più facilmente disponibili sono le più primitive – qualunque cosa che ponga rapidamente fine allo scontro. Il risultato è una desintonizzazione, una sorta di «ostruzionismo» nei confronti dell’interlocutore, attuato creando una distanza fisica o emotiva da lui.

Nonostante questi studi siano stati condotti su coppie di coniugi, uno scontro dissonante tra un superiore e un dipendente comporta esattamente gli stessi costi emotivi. Durante una ricerca, fu chiesto ad alcuni dipendenti di ricordare situazioni in cui i manager avessero perso le staffe nei loro confronti e si fossero lasciati andare ad attacchi personali. In genere, gli intervistati assumevano un atteggiamento di difesa, non ammettevano le

proprie responsabilità o svicolavano, evitando qualsiasi contatto con il superiore. E quando fu chiesto a 108 manager e impiegati di definire le principali cause di conflitto sul posto di lavoro, la risposta più frequente fu «critiche maldestre da parte del capo».[5]

In poche parole, la dissonanza deprime le persone, le sfinisce, ed è l'anticamera del licenziamento. Senza contare che essa comporta anche un altro costo individuale: le emozioni tossiche vissute nell'ambiente di lavoro continuano infatti a esercitare la propria azione venefica anche tra le pareti domestiche. Gli ormoni dello stress secreti durante una giornata lavorativa punteggiata di scontri continuano a ribollire nell'organismo anche molte ore più tardi.[6]

Le varietà di dissonanza

Esistono innumerevoli tipi di leader dissonanti, che non solo mancano di empatia (e quindi non sono in sintonia con il gruppo), ma trasmettono emozioni generalmente risonanti su un registro negativo. Abbiamo constatato che la maggior parte dei leader dissonanti non è neppure consapevole di esserlo; semplicemente, essi difettano delle fondamentali competenze di intelligenza emotiva che consentirebbero loro di esercitare una leadership risonante.

La leadership dissonante varia lungo un continuum i cui estremi sono rappresentati dal despota offensivo, che umilia le persone e le critica aspramente, e dal soggetto sociopatico manipolatore. L'impatto esercitato da questi leader è paragonabile, sotto alcuni aspetti, a quello dei «dissennatori» del ciclo di Harry Potter, che «tolgono pace, speranza e felicità all'aria che li circonda».[7] Essi creano un ambiente di lavoro deleterio, ma ignorano il proprio potenziale distruttivo – oppure, semplicemente, non se ne curano.

IL DEMAGOGO

Una volta appurato che i leader esperti guidano i propri collaboratori in base al proprio ritmo emozionale, dobbiamo affrontare una spiacevole realtà: nel corso della storia, demagoghi e dittatori hanno messo queste stesse abilità al servizio di obiettivi deplorevoli. In tutto il mondo, gli Hitler e i Pol Pot hanno radunato folle inferocite intorno a un messaggio potente, ma distruttivo. La differenza cruciale tra la risonanza e la demagogia sta proprio in questo.

Paragonati ai leader risonanti, i demagoghi diffondono messaggi emozionali del tutto diversi, messaggi che suscitano emozioni negative, in particolare una mescolanza di paura e rabbia: la minaccia che «loro» rappresentano per «noi», e il timore che «loro» si impadroniscano di quanto è «nostro». Il messaggio di costoro, invece di unire intorno a una causa comune, crea divisione. Questi leader costruiscono il proprio programma sulla risonanza negativa – sulle sgradevoli emozioni primordiali di combattimento o fuga che attraversano il cervello quando la gente si sente minacciata o furiosa. Il leader serbo Slobodan Milosevic si è rivelato, per esempio, un vero maestro nell'attizzare le fiamme dell'odio etnico, unendo i suoi seguaci sotto la bandiera del risentimento, della paura e della rabbia, a discapito suo personale e dell'intera nazione di cui era alla guida.

La demagogia opera il suo incantesimo facendo leva su emozioni distruttive che mettono a tacere la speranza e l'ottimismo, come pure il vero spirito innovativo e l'immaginazione creativa (contrapposti all'intelligenza malvagia). Al contrario, la leadership risonante fondata su un retroterra comune di valori costruttivi fa risonare le emozioni su un registro positivo. Richiede un atto di fede che descriva un futuro possibile, creando aspirazioni collettive.

Fortunatamente, la figura del demagogo è rara nel mondo degli affari; la nicchia della politica sembra adattarsi meglio alle sue esigenze. Eppure, anche in campo aziendale esistono leader che fanno ricorso a tattiche scellerate. La leadership costruita sulla

risonanza negativa – per esempio, inculcando la paura o l’odio nei confronti di un «nemico» – si rivela un trucco a buon mercato: un modo rapido, ma poco sofisticato, di spingere un gruppo verso il perseguimento di un obiettivo comune. Spingere le persone a temere o a odiare qualcosa può essere relativamente facile; queste emozioni nascono in fretta, se si lascia intravedere la minaccia appropriata. Da un punto di vista biologico, però, esse sono fatte per esplosioni intense, ma brevi, volte a predisporci alla fuga o al combattimento. Se durano troppo a lungo, o qualora vengano continuamente innescate, finiscono per esaurirci o consumarci. Rabbia e paura, quindi, possono aiutare un leader a superare la crisi di un giorno, ma come fattori motivanti non possono che avere vita breve.

Alcuni leader dissonanti, tuttavia, sono più sottili e sfruttano un fascino di facciata, il proprio smalto sociale e persino un certo carisma per ingannare e manipolare gli altri. Questi leader non applicano i valori che dicono di professare, oppure mancano di empatia, giacché si curano, più che degli altri, di ottenere l’agognata promozione. Quando i dipendenti avvertono questa falsità – per esempio quando un leader manipolativo finge un atteggiamento amichevole – il rapporto che li lega a lui si disintegra e sfocia nel cinismo e nella diffidenza.

I leader dissonanti possono a volte apparire efficaci sul breve periodo – per esempio possono riuscire a ottenere l’avanzamento di carriera desiderato dedicandosi con impegno a compiacere il proprio superiore – ma la loro eredità di veleni ne smentisce ben presto l’apparente successo. Qualsiasi ruolo vadano a ricoprire all’interno di un’azienda, costoro si lasciano dietro una traccia di disinteresse e apatia, rabbia e risentimento. In poche parole, i leader dissonanti sono i capi per i quali nessuno vorrebbe lavorare.

Se un’azienda è guidata da un leader che innesca questa risonanza negativa, è lecito aspettarsi dei problemi. A dispetto di eventuali progressi

nelle prestazioni sul breve periodo, se un leader risuona esclusivamente nella gamma emozionale negativa, l'effetto finale sarà lo sfinimento del gruppo. Questi leader trasmettono le proprie emozioni – spesso corrosive – ma non accolgono quelle altrui; non ascoltano gli altri, né se ne preoccupano. I leader dotati di IE, al contrario, seguono la via più sicura della motivazione, evocando risonanza positiva: essi mobilitano i propri collaboratori per raggiungere validi obiettivi.

Esiste anche una categoria di leader che possiamo definire «spaesati», o «tagliati fuori»: essi cercano di creare risonanza in senso positivo, ma non si rendono conto di una sgradevole realtà, e cioè che i loro dipendenti sono bloccati in uno stato d'animo negativo. In altre parole, sebbene la realtà aziendale renda i dipendenti irritati o ansiosi, in qualche modo infelici, il leader – beatamente ignaro di tutto – continua a inviare messaggi ottimisti che risuonano a vuoto.

Un manager di nostra conoscenza descrive così la propria visione aziendale: «Ci muoviamo rapidamente verso un futuro complesso, tagliando sempre nuovi traguardi nel nostro settore. I nostri leader sanno cogliere opportunità in ogni situazione e i nostri manager stanno sbaragliando la concorrenza. Soddisfare le esigenze dei clienti è la nostra gioia più grande».

A prima vista la cosa suona piuttosto bene, ma, riflettendoci meglio, notiamo che si tratta di una sfilza di ovvietà prive di significato. In realtà, noi non sappiamo che cosa intendesse dire quel manager (voi lo avete capito?); tuttavia, quando cominciammo ad analizzare il modo e l'atteggiamento con cui veniva esercitata la sua leadership non riscontrammo flessibilità, tolleranza nei confronti dell'incertezza, capacità di prendere decisioni rischiose, né uno spirito di innovazione – per non parlare di sintonia con i clienti. Trovammo solo gruppi di persone immerse nella stessa monotona routine e decisamente scettiche nei confronti della visione descritta dal loro leader. Purtroppo, questi capi utilizzano spesso il gergo aziendale come una sorta di cortina fumogena dietro cui nascondersi per evitare qualsiasi scambio concreto sulla realtà in cui vivono – il che consente loro di proseguire imperterriti per la propria strada.

I leader egocentrici possono spesso rivelarsi «tagliati fuori», come dimostra l'esempio seguente. I manager di un'azienda produttrice di beni di

consumo richiesero un incontro con il direttore generale, in quanto erano profondamente turbati da quanto stava accadendo. Nonostante l'azienda fosse annoverata tra le migliori dieci del settore, le proiezioni lasciavano infatti intravedere sviluppi negativi. Questi manager, a diretto contatto con la realtà aziendale, intendevano aiutare il direttore generale affinché desse una svolta positiva alla situazione.

Quando quest'ultimo li ricevette, però, non diede alcun segno di starli a sentire. Ecco le sue risposte alle loro preoccupazioni: «La gente vuole un eroe – ne ha bisogno – e io rappresento proprio questo per i miei dipendenti. Sono come una star del cinema: la gente vuole vedermi e fa di me il proprio modello. Ecco perché ho pensato che questo incontro fosse una buona idea: così potrete ascoltare quel che ho da dire e riferire agli altri come sono in realtà».

Mentre parlava, nella stanza calò un silenzio sbalordito – un silenzio che il direttore percepì sicuramente come un segno di approvazione. Per lui non si trattava mai di «noi», ma di «me». Il lato oscuro dell'ambizione è rappresentato da questa totale concentrazione su se stessi: con questo atteggiamento, il leader ignora le preoccupazioni di coloro che potrebbero invece rappresentare la chiave del suo successo, e alimenta la dissonanza.[8]

I leader dotati di intelligenza emotiva, al contrario, creano risonanza sintonizzandosi sulle emozioni – le proprie e quelle altrui – e orientandole nella giusta direzione. Per chiarire il meccanismo che anima la leadership ispirata all'intelligenza emotiva e che consente di creare risonanza, occorre rifarsi ad alcune recenti scoperte nell'ambito della ricerca sul cervello.

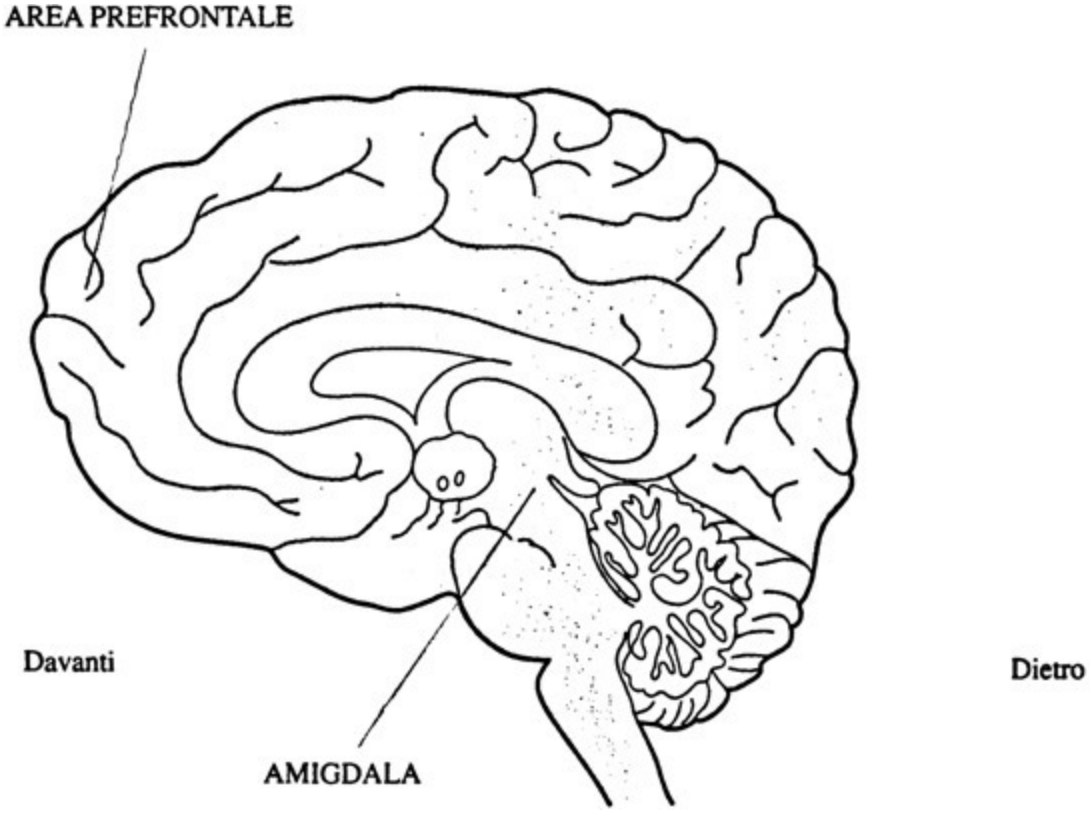
La leadership e la struttura del cervello

Nessuna creatura è in grado di volare con un'ala sola. Una leadership carismatica si realizza soltanto con la fusione di cuore e mente, intelletto ed emozioni. Queste sono le due ali che consentono a un leader di spiccare il volo.

Ogni leader ha bisogno di un'intelligenza sufficiente a cogliere nei dettagli i compiti e le sfide che quotidianamente si trova ad affrontare. Certamente, i leader che sfruttano al massimo le competenze razionali e

analitiche per prendere decisioni lungimiranti rappresentano un patrimonio prezioso per l'azienda. In genere, consideriamo le capacità intellettuali e la chiarezza di pensiero come le caratteristiche che portano un individuo sulla soglia della leadership. Senza queste abilità fondamentali non è consentito l'accesso. Tuttavia l'intelletto, da solo, non fa un leader; i leader realizzano un'idea motivando, guidando, ispirando, ascoltando, convincendo e, soprattutto, creando risonanza. Come ammoniva Albert Einstein, «Dovremmo fare attenzione a non fare dell'intelletto il nostro dio. Certo, ha muscoli possenti, ma non ha personalità. Non può comandare, può solo servire».

I sistemi neurali responsabili della razionalità e delle emozioni sono separati, ma strettamente interconnessi.[9] Questi circuiti cerebrali che consentono l'interazione tra pensiero e sentimento costituiscono la base neurale della *primal leadership*. E – a dispetto del gran valore spesso attribuito dalla cultura aziendale a una razionalità priva di emozioni – queste ultime sono, in realtà, molto più potenti dello stesso intelletto. Nelle situazioni di emergenza, i nostri centri emozionali – il sistema limbico – si impossessano con un colpo di mano del resto del cervello.



I circuiti essenziali per la regolazione delle emozioni collegano la corteccia prefrontale all'amigdala, una componente del sistema limbico situata a entrambi i lati del mesencefalo

Il particolare potere delle emozioni è giustificato dal loro ruolo cruciale ai fini della sopravvivenza: tramite le emozioni, infatti, il cervello ci invia un messaggio di allarme, offrendo immediatamente un piano d'azione: combattere, fuggire, immobilizzarsi. Il cervello razionale si è evoluto dal sistema limbico, che continua a impartirgli ordini in situazioni di pericolo o di tensione. La struttura che scatena emozioni così potenti è l'amigdala, che fa parte del sistema limbico e registra costantemente quanto accade, istante per istante, sempre pronta a reagire a un'emergenza.[10] Agendo come un radar per tali situazioni, l'amigdala può sequestrare le altre parti del cervello, compresi i centri razionali della neocorteccia, così da produrre una reazione immediata qualora percepisca una minaccia.

Questo modello si è rivelato vincente negli ultimi 100 milioni di anni della nostra evoluzione. La paura guidò i primi mammiferi a sfuggire agli attacchi dei predatori; la rabbia ha sempre spinto le madri a combattere per proteggere i propri piccoli. E le emozioni sociali, come la gelosia, l'orgoglio, il disprezzo e l'affetto, hanno rivestito un ruolo importante nelle politiche familiari dei gruppi di primati – proprio come accade oggi nel mondo delle realtà aziendali.

Le emozioni hanno dunque guidato la sopravvivenza dell'uomo nel corso dell'evoluzione; negli ultimi 10.000 anni, però, la leadership ha dovuto affrontare un vero e proprio dilemma neurale. Nella nostra civiltà avanzata, ci troviamo ad affrontare realtà sociali complesse (per esempio, la sensazione che qualcuno non sia leale nei nostri confronti) con un cervello strutturato per sopravvivere a emergenze di natura più concreta. Così, possiamo cadere vittime di un vero e proprio sequestro emozionale, sopraffatti da un'ansia o una rabbia più adatte a gestire minacce fisiche che non le sfumature del mondo aziendale. (*Chi diavolo crede di essere? Sono così furioso che lo prenderei a pugni!*)

Fortunatamente, questi impulsi emozionali devono percorrere i circuiti che collegano l'amigdala all'area della corteccia prefrontale, il centro esecutivo situato proprio dietro la fronte. L'area prefrontale riceve e analizza informazioni provenienti da tutte le altre parti del cervello e prende

quindi una decisione sul da farsi. Essa può porre il veto a un impulso emozionale, e così garantire che la nostra reazione sia più efficace. (*Ricordati che sta preparando la tua valutazione annuale, quindi rilassati e stai a vedere cos'altro ha da dire, prima di fare qualcosa di cui potresti pentirti.*) Senza questo veto, si verificherebbe un sequestro emozionale, durante il quale le azioni sono dettate esclusivamente dagli impulsi dell'amigdala. Ciò accade quando i circuiti dell'area prefrontale non riescono a tenere sotto controllo gli impulsi emozionali.

Il dialogo tra i neuroni dei centri emozionali e le aree prefrontali avviene attraverso una sorta di superstrada neurale, che consente di orchestrare pensieri e sentimenti. Le competenze dell'intelligenza emotiva, così cruciali per la leadership, dipendono dal regolare funzionamento di questo circuito limbico-prefrontale. Studi condotti su pazienti neurologici con lesioni di tali circuiti hanno confermato che, sebbene le loro capacità cognitive possano rimanere intatte, le competenze emozionali risultano compromesse.[11] Tale realtà neurologica separa in modo chiaro questo tipo di competenze dalle abilità puramente cognitive, quali l'intelligenza, le conoscenze tecniche o l'esperienza professionale, che risiedono esclusivamente nella neocorteccia.

In termini biologici, quindi, l'arte della leadership risonante promuove un'interazione fra intelletto ed emozioni. Naturalmente, per prendere decisioni adeguate, i leader non possono fare a meno di un indispensabile senso degli affari o delle proprie capacità razionali. Ma se la loro leadership si fondasse esclusivamente sull'intelletto, si lascerebbe sfuggire una parte essenziale del quadro d'insieme.

Prendiamo, per esempio, il caso del nuovo direttore generale di un'azienda di livello mondiale. Egli cercò di cambiare gli orientamenti strategici della compagnia, ma fallì e fu licenziato dopo un solo anno. «Pensava di poter cambiare l'azienda utilizzando soltanto la razionalità, senza scuotere le persone dal punto di vista emotivo», ci raccontò uno dei vicepresidenti dell'azienda. «Operò cambiamenti strategici radicali senza preoccuparsi di ottenere il necessario feedback da parte di chi avrebbe dovuto poi metterli in pratica. Il consiglio di amministrazione – sommerso da una pioggia di e-mail inviate da dipendenti che si lamentavano del nuovo direttore, completamente desintonizzato dagli umori del gruppo – non poté fare altro che licenziarlo.»

Come interagiscono le quattro dimensioni principali dell’intelligenza emotiva

Non siamo certamente i primi a suggerire che il compito principale di un leader sia quello di generare entusiasmo, ottimismo e passione per l’incarico da svolgere, coltivando al tempo stesso un’atmosfera di fiducia e collaborazione.[12] Vogliamo tuttavia fare un passo oltre, e dimostrare come l’intelligenza emotiva consenta a un leader di realizzare questi obiettivi fondamentali. Ognuna delle quattro dimensioni dell’intelligenza emotiva – consapevolezza e gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione dei rapporti interpersonali – fornisce strumenti essenziali per l’esercizio di una leadership risonante.

Queste dimensioni sono, com’è ovvio, strettamente collegate da una relazione dinamica. Un leader, per esempio, non può controllare al meglio le proprie emozioni se ne ha una consapevolezza scarsa o nulla. E se le sue emozioni sono fuori controllo, la capacità di gestire i rapporti con gli altri ne soffrirà. Le nostre ricerche hanno individuato un modello alla base di questa dinamica.[13] Molto concisamente, la consapevolezza di sé favorisce sia l’empatia, sia la gestione di sé e questi due elementi, associati, consentono un’efficace gestione dei rapporti interpersonali. La leadership emozionale quindi si fonda sulla consapevolezza di sé.

La consapevolezza di sé – spesso sottovalutata nello scenario aziendale – è dunque alla base di tutto: se non riconosciamo le nostre emozioni, riusciremo difficilmente a gestirle, e ancor meno sapremo comprendere quelle altrui. I leader consapevoli di sé sono sintonizzati sui segnali che vengono dal proprio intimo. Essi riconoscono, per esempio, l’impatto dei propri sentimenti sia a livello interiore sia sul rendimento professionale. Anziché consentire alla rabbia di esplodere in un accesso d’ira, essi la individuano e riescono sia a capirne le cause, sia a escogitare una via d’uscita costruttiva alla situazione. I leader che mancano di questa consapevolezza emozionale di sé, al contrario, perdono il controllo, ma non capiscono perché si trovano in balìa delle proprie emozioni. La consapevolezza di sé è inoltre fondamentale nell’empatia o nella capacità di comprendere il punto di vista altrui: se una persona è costantemente ignara dei propri sentimenti non riuscirà mai a sintonizzarsi su quelli degli altri.

La consapevolezza sociale – in particolare l'empatia – è alla base della fase successiva del compito primario di un leader: creare risonanza. Sintonizzandosi sui sentimenti degli altri, un leader può parlare e agire in modo appropriato, indipendentemente dal fatto che si tratti di placare paure, mitigare la rabbia o unirsi al buonumore collettivo. Questa sintonia consente a un leader di discernere i valori e le priorità comuni che possono ispirare il gruppo.

Per lo stesso motivo, un leader che manchi di empatia risulterà stonato, anche se in modo inconsapevole, e quindi le sue parole e le sue azioni innescheranno reazioni negative. L'empatia, che comprende la capacità di ascoltare gli altri e di considerare le situazioni dal loro punto di vista, consente ai leader di sintonizzarsi sui canali emozionali che creano risonanza. La sintonia emotiva permette ai leader di adeguare il proprio messaggio alla situazione.

Infine, dopo aver compreso i propri ideali e i propri valori, e aver percepito le emozioni del gruppo, i leader possono applicare la propria capacità di gestire le relazioni interpersonali al fine di catalizzare la risonanza. Per orientare lo stato emotivo di un gruppo, tuttavia, essi devono innanzitutto essere pienamente consapevoli di quelli che considerano obiettivi e priorità personali – e questo ci riporta nuovamente all'importanza della consapevolezza di sé.

Queste relazioni dinamiche tra le quattro sfere dell'intelligenza emotiva hanno importanza pratica, non solo teorica. Esse rappresentano gli ingredienti fondamentali di una *primal leadership* efficace – e quindi della risonanza. Nel prossimo capitolo esploreremo l'anatomia neurale alla base delle abilità dell'intelligenza emotiva che consentono ai leader di innescare la risonanza nei propri collaboratori.

Capitolo 3

NEUROANATOMIA DELLA LEADERSHIP

IN TERMINI DI FUNZIONI CEREBRALI, la risonanza implica una sintonizzazione dei centri emozionali in chiave positiva. Come ricorderete, uno dei modi più potenti e diretti per instaurare questo collegamento risonante tra diversi cervelli è il riso.

Consideriamo un momento difficile nel corso di una riunione al vertice, in un'azienda della grande distribuzione, e concentriamoci sulle sue implicazioni in termini di neuroanatomia della leadership. A giudicare dai dati delle ricerche di mercato che ognuno aveva di fronte a sé, il vicepresidente del marketing aveva preso una decisione sbagliata su un affare pubblicitario di vasta portata. Mentre il gruppo studiava attentamente i dati, l'opinione diffusa era chiara: il direttore del marketing era incappato in una cantonata.

Dopo un lungo momento carico di tensione, il silenzio fu rotto da un altro manager presente nella stanza, che disse in tono scherzoso: «Forse non avevi messo gli occhiali». Scoppiò una risata generale.

Questa semplice battuta ottenne due risultati: nel ribadire a tutti in modo implicito che il capo del marketing aveva effettivamente commesso un errore, mitigò il messaggio critico, evitando così di sprecare tempo in discussioni sull'argomento. Il gruppo passò direttamente alla decisione successiva, quella cioè di stabilire come porre rimedio alla situazione difficile.

Come abbiamo visto nel primo capitolo, tutte le informazioni di cui disponiamo sulla neurofisiologia dello humour e sul circuito aperto stanno a indicare che la battuta del manager avesse calibrato i centri emozionali del gruppo, orientandoli in senso positivo. Ciò consentì probabilmente di evitare il sequestro emozionale di cui il gruppo sarebbe caduto vittima se fosse rimasto ancorato al problema – l'errore del responsabile del marketing – favorendo invece un rapido passaggio alla soluzione. Il manager spiritoso ottenne questo risultato senza far trapelare in modo esplicito la sua intenzione di orientare in senso positivo l'atmosfera della riunione.

Come abbiamo già sottolineato, la leadership efficace è contraddistinta dall'abilità nell'uso dell'umorismo. Ciò non significa che sia necessario evitare in ogni caso conflitti o divergenze di opinione. I migliori leader sanno comunque capire quando è il momento di dare voce alle lagnanze e quando invece sia meglio non farlo.

Per servirsi efficacemente dello humour, non occorre essere dotati del tempismo di un attore comico o di un repertorio sterminato. Quella che in seguito può sembrare una battuta fiacca, in un momento di tensione potrebbe rivelarsi invece un potente stimolo emotivo, se solo riuscisse a stimolare un sorriso o una risata. I dati che mettono in relazione il successo della leadership e il riso derivano da centinaia di episodi reali, simili a quello che abbiamo raccontato sul direttore del marketing.[1] Prendiamo, per esempio, uno studio condotto su alcuni manager sottoposti a colloqui di selezione per posizioni di prestigio; la ricerca registrò la frequenza con cui i candidati riuscivano a provocare una risata durante la conversazione e monitorava poi la loro carriera nei due anni successivi, per verificare chi avrebbe raggiunto il successo. I risultati mostrarono che i leader dalle carriere più smaglianti erano riusciti a far ridere il proprio interlocutore con una frequenza doppia rispetto ai colleghi mediocri. (Il successo dei leader era giudicato in base a due elementi: essi dovevano detenere le posizioni di testa nella classifica delle gratifiche per il rendimento economico, ed essere classificati «eccellenti» dal 90 per cento dei colleghi e dei superiori.)

I ricercatori intervistarono anche leader di alto livello, metà circa dei quali costituita da direttori generali o amministratori delegati di aziende statunitensi o estere, chiedendo loro di ricordare gli alti e bassi vissuti nel corso della carriera. Durante l'intervista, i leader migliori fecero commenti

spiritosi *tre volte* più spesso dei colleghi meno dotati (circa uno ogni quattro minuti).

I leader più efficaci, quindi, utilizzano lo humour con maggiore disinvoltura, anche quando l'atmosfera si fa tesa, inviando messaggi positivi che modificano il tono emotivo dell'interazione. Nonostante le parole di un leader possano spesso riferirsi a dettagli aridi come le clausole di un contratto o le cifre di un bilancio, il buonumore innescato da una risata gli permette di mantenere le proprie relazioni su un registro piacevole.

Le competenze dell'intelligenza emotiva: i canali della primal leadership

Particolarmente significativo si rivelò però il fatto che l'uso dello humour da parte di questi individui di successo fosse strettamente correlato alle competenze emozionali che, secondo i nostri studi, costituiscono la chiave del primato di un leader.[2] Tali competenze, tutte riconducibili all'IE, rappresentano i canali della *primal leadership.*

Ripercorrendo le nostre precedenti ricerche, emerge che una parte considerevole del lavoro sulle competenze al quale ci ispiriamo deriva da una proposta, all'epoca decisamente radicale, lanciata nel 1973 da David McClelland, professore di Harvard ora scomparso.[3] Scrivendo su un'importantissima rivista di psicologia, McClelland asserì che un'azienda intenzionata ad assumere o promuovere la persona più indicata per un determinato incarico, per esempio una posizione direttiva, avrebbe dovuto abbandonare quelli che allora erano i criteri standard di valutazione. Anziché sottoporre i candidati a test per determinarne il quoziente intellettivo, le abilità tecniche o la personalità – o limitarsi semplicemente a consultarne il curriculum – McClelland propose di procedere in primo luogo studiando i dipendenti le cui prestazioni nell'incarico in oggetto si fossero già rivelate eccellenti, per poi confrontarli in modo sistematico con chi avesse invece ottenuto risultati mediocri.

Grazie a questa analisi sarebbe stato possibile determinare non solo le abilità di «soglia» per quella determinata posizione (ovvero le capacità di

base di cui ognuno deve disporre per svolgere un determinato lavoro), ma anche le competenze *distintive* – ben più importanti – di cui erano dotati solo i soggetti migliori. A questo punto, esortava McClelland, scegliete persone dotate delle medesime competenze, oppure aiutate i vostri dipendenti a sviluppare tali doti. Questa proposta ha dato il via a quella che oggi è diventata prassi comune nelle aziende di livello mondiale: sviluppare un «profilo di competenze», al fine di individuare, formare e favorire l'eccellenza.

Consideriamo, per esempio, il profilo di competenze per la leadership elaborato da Lyle Spencer, collega di lunga data di McClelland, per un'azienda produttrice di controlli industriali (una divisione della Siemens con un giro d'affari da due miliardi di dollari, e 400 filiali in 56 paesi).[4] Il primo passo fu quello di identificare il gruppo dei leader più brillanti, ossia quelli le cui prestazioni, in termini di incremento delle entrate e utili sulle vendite, si collocavano nel 10-15 per cento superiore della curva di distribuzione.[5]

In seguito, i leader eccellenti furono messi a confronto con gli autori di prestazioni medie e i due gruppi vennero sottoposti a colloqui approfonditi, appositamente strutturati per valutare le loro competenze. Emerse che gli unici punti di forza esclusivi dei leader di successo erano quattro competenze di intelligenza emotiva, e non conoscenze tecniche o puramente intellettuali; in particolare, si trattava della motivazione nel conseguire risultati; della capacità di prendere iniziative; dell'inclinazione al lavoro di gruppo e alla collaborazione; e della capacità di guidare un gruppo di lavoro.

Quindi, con una chiara idea delle competenze di IE da perseguire, un altro gruppo di direttori di filiale fu sottoposto a un training apposito, per coltivare le medesime abilità. Essi acquisirono familiarità con ogni singola competenza e furono poi valutati su di esse, fissando obiettivi volti a ottenere un miglioramento in quei precisi ambiti di IE – e quindi, di riflesso, anche nelle prestazioni professionali.

Alla fine, questi leader divennero più efficaci e ottennero profitti sensibilmente più elevati di quelli registrati in precedenza. Nel corso di quell'anno, nelle loro filiali le entrate aumentarono di un milione e mezzo

di dollari, il doppio rispetto a quanto messo a segno da un gruppo di confronto non sottoposto al training.

I leader del futuro

Quando parliamo del valore di un leader dotato di intelligenza emotiva, non intendiamo riesumare la convinzione ormai screditata che il successo di un'azienda – o di una nazione – aumenti o diminuisca grazie a singoli individui carismatici. Come già sostenne un secolo fa il grande sociologo Max Weber, le istituzioni durature non prosperano per il carisma di un leader, ma perché coltivano la leadership all'interno del sistema.

Questo è vero in particolare quando si tratta di creare aziende «fatte per durare»: le società che prosperano per decenni sanno come allevare generazioni di leader di successo.[6] Analizziamo, per esempio, i risultati decisamente convincenti di uno studio sul futuro della leadership condotto alla Johnson & Johnson (J&J), l'azienda farmaceutica di fama mondiale.

Considerando i progetti di crescita dell'azienda, l'amministratore delegato Ralph Larsen si rese conto che – per avere successo – la J&J avrebbe avuto bisogno di un numero sempre maggiore di leader; in effetti, egli considerava questo sviluppo della leadership come l'obiettivo essenziale a cui l'azienda avrebbe dovuto dedicarsi con massima priorità. Il suo gruppo di ricerca cominciò col selezionare 358 manager della J&J giunti all'incirca a metà della carriera, il 50 per cento circa dei quali identificati come «ad alto potenziale», ossia manager che avevano avuto rapidamente successo; il resto comprendeva un gruppo di confronto formato da individui autori di prestazioni inferiori.[7] I 358 manager – il 45 per cento dei quali donne e il 55 per cento uomini – furono selezionati accuratamente in modo da rispecchiare una realtà internazionale, comprendente le Americhe, l'Europa, il Medio Oriente, l'Africa, l'Asia e l'Australia. Ognuno di essi fu valutato in via riservata da tre manager – scelti fra persone esperte del tipo di lavoro svolto dal soggetto da esaminare – tenendo conto sia del profilo di leadership adottato dall'azienda, sia delle competenze di intelligenza emotiva. I ricercatori valutarono questo gruppo di talenti in base alle competenze per la leadership previste dall'ECI

(Emotional Competence Inventory), uno strumento per la misura a 360 gradi dell'intelligenza emotiva applicata alla leadership.[8]

Nei manager potenzialmente più brillanti furono riscontrate praticamente tutte le competenze emozionali, mentre i loro colleghi del gruppo di confronto mostrarono di possederne solo alcune.[9] In altre parole, le competenze di IE, ovvero le capacità che consentono alla leadership di creare risonanza, costituivano il fattore distintivo dell'élite. Le differenze registrate in individui di diversa cultura si rivelarono non significative; le competenze di IE possono quindi essere identificate in modo analogo in tutto il mondo, a dimostrazione della validità universale di tali capacità **e** della possibilità di valutarle ovunque operi un'azienda.

Le quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva

Il nostro pensiero sulle dimensioni dell'intelligenza emotiva e le relative competenze ha subìto un'evoluzione ed è andato facendosi più essenziale mentre si procedeva all'analisi di nuovi dati. I lettori che già conoscono le versioni precedenti del modello IE noteranno alcuni cambiamenti. Mentre in precedenza il modello contemplava cinque dimensioni essenziali di intelligenza emotiva, esse sono state ora ridotte a quattro – consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni interpersonali – con 19 competenze al posto delle originali 25 *(vedi* il box).[10] Prendiamo, per esempio, la dimensione della consapevolezza sociale; una competenza riconducibile a essa potrebbe essere l'empatia o la disponibilità verso gli altri. Ne risulta un modello di intelligenza emotiva che collega in modo più chiaro alcuni insiemi specifici di competenze alle dinamiche cerebrali che li determinano.

Recenti scoperte sul cervello e le emozioni hanno chiarito ulteriormente la base neurologica di tali competenze.[11] Questo ci consente di delinearne le dinamiche in modo più accurato, fornendo allo stesso tempo utili linee guida per formare le abilità di un leader.

LE QUATTRO DIMENSIONI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA CON LE RELATIVE COMPETENZE

(per maggiori dettagli, *vedi* l'Appendice B)

COMPETENZE PERSONALI: queste capacità determinano il modo di gestire se stessi.

Consapevolezza di sé

- *Consapevolezza del proprio stato emotivo:* saper leggere le proprie emozioni e riconoscere il loro impatto; utilizzare l'intuito e le sensazioni «viscerali» per orientarsi nelle decisioni
- *Accurata autovalutazione:* conoscere i propri limiti e i propri punti di forza
- *Fiducia in se stessi:* una sana consapevolezza del proprio valore e delle proprie capacità

Gestione di sé

- *Gestione delle proprie emozioni:* saper gestire emozioni e impulsi negativi
- *Trasparenza:* dimostrare onestà e integrità; ispirare fiducia
- *Adattabilità:* flessibilità nell'adattarsi a situazioni mutevoli o nel superare gli ostacoli
- *Orientamento al risultato:* desiderio di migliorare le prestazioni personali per conformarsi al proprio modello di eccellenza

- *Iniziativa:* prontezza nell'agire e nel cogliere le opportunità
- *Ottimismo:* considerare il lato positivo degli eventi

COMPETENZE SOCIALI: queste capacità determinano il modo di gestire le relazioni interpersonali.

CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

- *Empatia:* percepire le emozioni degli altri, comprendere il loro punto di vista e interessarsi attivamente delle loro preoccupazioni
- *Consapevolezza dell'organizzazione:* saper leggere, a livello di organizzazione, orientamenti, reti decisionali e politiche
- *Orientamento al cliente:* riconoscere e soddisfare le esigenze dei collaboratori o dei clienti

GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI

- *Leadership ispiratrice:* guidare e motivare gli altri con un ideale coinvolgente
- *Influenza:* attuare una serie di tattiche di persuasione
- *Sviluppo delle potenzialità altrui:* rafforzare le capacità degli altri, guidandoli e fornendo loro il necessario feedback
- *Agente di cambiamento:* saper inaugurare un nuovo corso dirigendo con criteri innovativi
- *Gestione dei conflitti:* risolvere le divergenze
- *Creare legami:* coltivare e conservare una rete di relazioni
- *Lavoro di gruppo e collaborazione:* saper cooperare e creare gruppi di lavoro

Anticipiamo qui una considerazione importante su cui torneremo più avanti: le competenze di IE non sono talenti innati, ma abilità apprese, ognuna delle quali contribuisce in modo esclusivo a rendere un leader più capace di risonanza e quindi più efficace.

Ciò risponde a un'urgenza impellente del mondo aziendale – un'esigenza che può avere un impatto enorme sui risultati economici – e cioè quella di aiutare i leader a esercitare il proprio ruolo con maggiore efficacia. Ora, sulla base degli aspetti neurologici che determinano la struttura dell'intelligenza emotiva, siamo in grado di distinguere nettamente le tecniche più efficaci per apprendere l'arte della leadership da quelle del tutto inutili allo scopo. A questo tema sarà dedicata la seconda parte del presente volume.

Il nostro assunto di base, in poche parole, è che la *primal leadership* operi al meglio nei leader dotati di intelligenza emotiva capaci di creare risonanza. Alla base di questo orientamento al risultato c'è una teoria della prestazione che mette in luce i legami fra gli aspetti neurologici delle quattro dimensioni fondamentali dell'intelligenza emotiva e le competenze che su quelle dimensioni si fondano. Queste competenze rappresentano, a loro volta, le unità costruttive degli stili di leadership in grado di innescare la risonanza in un gruppo.[12]

È interessante osservare che tra i leader che conosciamo, nessuno, per quanto bravo, ha mostrato un livello di eccellenza generalizzato in tutte le competenze di IE. I leader più dotati raggiungono in genere un ottimo livello in cinque o sei di tali competenze.[13] Non esistono formule preconfezionate per definire la grandezza di una leadership: le vie che portano al successo sono molte e leader ugualmente carismatici possono presentare stili personali molto diversi. Tuttavia, solitamente i leader più efficaci si dimostrano brillanti almeno in una competenza per ciascuna delle quattro dimensioni fondamentali dell'intelligenza emotiva.

Consapevolezza di sé

Avere consapevolezza di sé significa, semplicemente, possedere una profonda comprensione delle proprie emozioni, delle doti e dei limiti distintivi della propria personalità, come pure dei valori e dei fattori motivanti dai quali si attinge ispirazione. Gli individui con una forte consapevolezza di sé sono realistici, non eccessivamente autocritici, né ingenuamente ottimisti. Piuttosto, essi si rivelano giudici imparziali di se stessi, sinceri nell'immagine di sé che comunicano agli altri fino al punto di saper ridere delle proprie manie.

I leader consapevoli di sé sono pienamente coscienti dei propri valori, sogni e obiettivi. Sanno bene a che cosa mirano e perché. Sono ben sintonizzati su ciò che «trovano giusto» e sono capaci, per esempio, di rifiutare con fermezza un'offerta economicamente interessante, perché in contrasto con i loro principi o con gli obiettivi che si sono dati a lungo termine. Una persona priva di tale consapevolezza, invece, prenderà probabilmente decisioni che potranno scatenare tumulti interiori in quanto contrarie a valori dei quali non ha preso coscienza. «L'offerta sembrava buona e ho firmato» potrebbe dire uno di costoro, a distanza di due anni; «questo lavoro però significa così poco per me, che vivo costantemente sprofondato nella noia». In genere, invece, gli individui consapevoli trovano stimolante il proprio lavoro, giacché al momento di prendere una decisione, rimangono fedeli ai propri principi.

Forse, l'indice più significativo (anche se assai poco visibile) dell'autoconsapevolezza è una certa tendenza alla riflessione introspettiva e alla ponderatezza. Le persone consapevoli di sé trovano generalmente il tempo di riflettere con calma, spesso da sole, e questo consente loro di ponderare le proprie decisioni anziché reagire d'impulso. Molti leader di successo, in effetti, applicano all'attività professionale lo stesso stile riflessivo che adottano nella propria vita spirituale. Per alcuni, ciò può implicare la preghiera o la meditazione; per altri, una ricerca di natura più filosofica, volta alla comprensione di se stessi.

Tutte queste caratteristiche consentono ai leader consapevoli di agire con la convinzione e la sincerità necessarie a ottenere risonanza.

Intuito per l'essenziale

In termini tecnici, i valori che ci guidano sono rappresentati nel cervello come una gerarchia di pensieri con diverse sfumature emozionali, nella quale ciò che «ci piace» e troviamo interessante occupa il vertice, mentre ciò che suscita in noi odio e repulsione è relegato in fondo. Il fatto che un obiettivo ci attragga o ci respinga dipende dall'intensità e dall'orientamento di queste emozioni. Se, per esempio, troviamo stimolante il pensiero di aiutare bambini in difficoltà, o di lavorare con chi eccelle nel suo campo, allora realizzare queste imprese sarà altamente motivante.

Tutto ciò accade nelle aree prefrontali del cervello: le sedi dell'attenzione – e pertanto dell'autoconsapevolezza – che controllano i nostri sentimenti in fatto di preferenze. I circuiti di quest'area cerebrale, quindi, ospitano i nostri sentimenti positivi, e continuano a richiamarli alla mente quando lottiamo per raggiungere un traguardo. Questi pensieri piacevoli svolgono in sostanza la funzione di un gruppo di tifosi, sostenendoci e incoraggiandoci a superare le difficoltà che ci separano dall'obiettivo. Dal punto di vista neurologico, la volontà di raggiungere le mete che ci siamo prefissati nella vita dipende dall'abilità della nostra mente nel ricordarci quanto saremo soddisfatti quando avremo realizzato i nostri sogni – una capacità localizzata nei circuiti che collegano l'amigdala al lobo prefrontale sinistro.[14]

A prescindere dalla natura degli stimoli che ci spingono a dare il massimo – che si tratti semplicemente dell'eccitazione che scaturisce dall'impresa, della soddisfazione di imparare a fare meglio qualche cosa, della gioia di collaborare con colleghi dotati (o semplicemente del guadagno economico che se ne trae) – tutti i fattori motivanti condividono una via neurale comune. L'entusiasmo per il lavoro, a livello cerebrale, deriva dall'esistenza di un flusso abbastanza costante di sentimenti positivi proveniente dai circuiti collegati alla corteccia prefrontale sinistra mentre svolgiamo quella particolare attività.

Allo stesso tempo, i circuiti cerebrali che fanno capo all'area prefrontale sinistra assolvono a un'altra funzione positiva ai fini della motivazione: essi infatti placano eventuali sentimenti di frustrazione o preoccupazione che potrebbero convincerci a desistere. Ciò significa che possiamo affrontare senza batter ciglio gli inevitabili intoppi, le delusioni e i fallimenti di cui è cosparsa la strada che porta a qualsiasi obiettivo degno di questo nome. In

tal modo, riusciamo a cogliere, in ogni sconfitta, l'opportunità nascosta o la lezione utile, andando comunque avanti per la nostra strada.

L'efficacia con cui i circuiti prefrontali innescano sentimenti motivanti, e tengono sotto controllo quelli che porterebbero allo scoraggiamento, fa la differenza tra un pessimista, che pensa troppo alle contrarietà perdendo la speranza, e un ottimista, che insiste nonostante i problemi, tenendo sempre a mente la soddisfazione che proverà una volta raggiunta la meta.

Come si applica tutto questo ai leader e alle realtà aziendali? La motivazione sul lavoro è data troppo spesso per scontata: tendiamo a partire dal presupposto che alla gente importi davvero ciò che fa. La realtà invece è molto più sfumata: per scoprire che cosa piaccia davvero alle persone, quale sia il piacere di per se stesso motivante, dobbiamo scoprire le attività intorno alle quali esse gravitano nell'ambito del lavoro. Gli incentivi di tipo tradizionale, come le gratifiche economiche o i riconoscimenti, possono stimolare a dare migliori prestazioni; tuttavia, nessun fattore esterno può motivare la gente a dare veramente il massimo.

La scelta giusta

L'intuizione – ovvero la capacità, fondamentale per la leadership, di utilizzare non solo le competenze tecniche, ma anche il bagaglio delle proprie esperienze di vita per prendere decisioni giuste in ambito professionale e aziendale – è una dote naturale del leader consapevole di sé. D'altra parte, perché mai bisognerebbe dare spazio all'intuizione nel moderno mondo degli affari, un mondo in cui i leader hanno a propria disposizione valanghe di dati concreti? Per il semplice fatto che, come ci insegnano importanti ricerche neurologiche, sintonizzarsi con le sensazioni aiuta a interpretare i dati disponibili, permettendo di prendere decisioni migliori. La nostra memoria emozionale – un autentico database – ci consente di valutare le informazioni in modo efficace.[15] Oggi, la scienza ci ricorda che le emozioni vanno considerate come parte integrante della razionalità, e non più elementi estranei che vi si contrappongono.

Il vero e proprio diluvio di dati da cui i leader sono sommersi – spesso senza alcuna chiara indicazione delle loro implicazioni future – conferisce

un’importanza senza precedenti alla capacità di fare scelte lungimiranti. Come sostenne Richard Fairbank, direttore generale di Capital One: «Per un leader, trovare una visione strategica in cui credere è una faccenda assolutamente intuitiva. Ci sono molte cose che un leader non può prevedere servendosi dei dati nudi e crudi. Come si fa a sapere di che cosa si avrà bisogno fra tre anni? Eppure, occorre avviare il progetto immediatamente, altrimenti, quando sarà il momento, non si disporrà del necessario. La nostra società assume brillanti analisti; abbiamo uno dei più grandi database Oracle al mondo. Ma, in fin dei conti, sono convinto che tutti questi dati non fanno altro che spingerci ancora più in là, verso il confine in cui tutto diventa nuovamente incerto».

Nella realtà attuale, in cui i leader sono chiamati a costruire le proprie aziende creando il futuro, piuttosto che investendo sul passato, la lungimiranza è fondamentale. Essa richiede quello che ad alcuni potrebbe sembrare un atto di fede: la capacità di andare oltre i dati e fare scelte azzeccate.

A volte, però, la sola intuizione può portare a decisioni sbagliate. A quanto pare, essa opera al meglio quando le sensazioni viscerali possono essere utilizzate per valutare dati di altro tipo. In uno studio condotto su 60 imprenditori che avevano fondato e guidato aziende di grande successo in California, praticamente tutti dichiararono di affidarsi alle proprie sensazioni viscerali quando si trattava di ponderare le informazioni essenziali per concludere un affare.[16] Se, per esempio, un progetto prometteva bene sulla carta, ma sembrava «non quadrare» a livello intuitivo, essi procedevano con estrema cautela, oppure vi rinunciavano del tutto. Tra quegli imprenditori, era opinione diffusa che le sensazioni viscerali fossero anch’esse, in ultima analisi, veri e propri dati.

Perfino le aziende oggi all’apice del successo in futuro potrebbero fallire, se i loro leader incappassero in scelte sbagliate. Il compito, un compito difficile, è simile a quello del meteorologo. In effetti, simulando una situazione decisionale della medesima complessità, alcuni scienziati chiesero a un gruppo di volontari di azzardare una previsione del tempo sulla base di indizi tratti da dati meteorologici.[17] La relazione tra quegli indizi e l’effettiva evoluzione del tempo risiedeva in una funzione probabilistica di tale complessità da rendere inutile perfino un approccio

razionale di tipo analitico. Mentre formulavano le proprie ipotesi sulla base degli indizi forniti, i volontari erano informati dell'esattezza, o dell'inesattezza, delle loro previsioni. In altre parole, veniva loro data la possibilità di imparare che cosa effettivamente funzionasse e che cosa no – proprio come accade a ogni leader nel corso della sua carriera.

Sorprendentemente, nonostante nessuno fosse in grado di appurare la relazione specifica esistente tra gli indizi forniti e il tempo atmosferico, dopo 50 tentativi la percentuale delle previsioni corrette formulate da ogni individuo era pari a circa il 70 per cento. I soggetti sottoposti al test avevano gradualmente sviluppato un «istinto» per decifrare la situazione; il loro cervello aveva tacitamente appreso le varie lezioni, una dopo l'altra. Nonostante la loro intelligenza razionale fosse ancora disorientata, i volontari avevano afferrato i principi essenziali della soluzione a livello intuitivo. Semplicemente, certe cose *sembravano giuste:* l'intuizione suggeriva ai volontari che cosa fare, sulla base di quanto appreso.

Questo studio – un elegante microcosmo – offre un chiaro spaccato dell'apprendimento progressivo che ogni leader acquisisce, per tentativi ed errori, dalla semplice esperienza quotidiana. Il cervello registra costantemente codici decisionali in base ai quali siamo in grado di discernere che cosa funzioni e cosa no: per esempio, in che modo le persone reagiscano a un determinato approccio da parte del leader; oppure, quale tattica si riveli vincente in una particolare situazione. Con l'entusiasmo di uno scolaro tenace, il cervello assorbe le lezioni della vita per prepararci ad affrontare meglio, qualora dovesse ripresentarsene l'occasione, sfide, incertezze o decisioni simili.

Poiché questo tipo di apprendimento avviene in larga misura in una zona profonda del cervello, estranea alle capacità verbali – più specificamente nei gangli basali, un'area cerebrale primitiva posta rostralmente al midollo spinale – i leader devono imparare a fidarsi dell'intuito per accedere al bagaglio delle proprie esperienze di vita.[18] I circuiti coinvolti nelle decisioni più difficili e sconcertanti, in effetti, comprendono non solo i gangli basali, ma anche l'amigdala, il sito in cui il cervello immagazzina le emozioni associate ai ricordi.[19] Quando il ritmo sempre più incalzante delle decisioni ci porta ad attingere alle lezioni di vita accumulatesi tacitamente nel corso della nostra esistenza, non è la zona verbale del cervello a

indicarci la condotta migliore, bensì quella che influenza e governa i nostri sentimenti.

Giorno dopo giorno, il cervello di un leader estrapola automaticamente da una serie di eventi le norme decisionali o le sequenze causa-effetto rilevanti. Grazie al costante e sotterraneo processo di apprendimento messo in atto dal cervello, un leader può giovarsi della saggezza derivante dalla lunga esperienza accumulata sul lavoro. Essa aumenta costantemente, anche quando la capacità di acquisire nuove competenze tecniche comincia a declinare.

Ogniqualvolta queste norme decisionali hanno attinenza alla situazione che si sta affrontando, il cervello le applica tacitamente, traendo le conclusioni più appropriate. Di conseguenza, non verremo mai informati di tali giudizi in termini verbali; il cervello emozionale attiverà, invece, i circuiti che collegano i centri limbici alle viscere, suscitando in noi la sensazione che *tutto quadra*. Il canale tramite il quale l'amigdala ci rende note in prima istanza le sue deduzioni è costituito da circuiti che si estendono al tratto gastrointestinale, i quali favoriscono letteralmente l'insorgere di sensazioni «viscerali».[20] Di fronte a decisioni complesse, le sensazioni viscerali ci offrono una guida che va ben oltre i dati disponibili. Ed effettivamente in tempi recenti le sensazioni viscerali hanno riattirato su di sé la considerazione degli scienziati proprio grazie ad alcune scoperte sull'apprendimento implicito, ovvero su tutte le lezioni che assorbiamo, senza rendercene conto, nel corso della nostra vita.

In breve, l'intuizione fornisce ai leader dotati di IE un canale di accesso diretto all'esperienza accumulata su una particolare questione. Questo messaggio, però, può essere percepito solo grazie alla sintonia interiore fornita dalla consapevolezza di sé.

Gestione di sé: la sfida fondamentale del leader

Dall'autoconsapevolezza – la comprensione delle proprie emozioni e la piena coscienza dei propri obiettivi – scaturisce la gestione di sé, la capacità di puntare su un obiettivo in modo mirato e concentrato, indispensabile per un leader che voglia raggiungere i propri traguardi. Se non avremo

consapevolezza dei nostri sentimenti, non riusciremo a gestirli. Piuttosto, saranno le nostre emozioni a controllarci. Di solito, finché si tratta di sentimenti positivi, come l'entusiasmo o la motivazione ispirata da un'impresa stimolante, in questo non c'è nulla di male. Ma nessun leader può permettersi di essere controllato da emozioni negative, come la frustrazione e la rabbia, o l'ansia e il panico.

Il problema è che queste ondate di emozioni negative possono essere travolgenti; esse sono il modo in cui il cervello ci costringe a prestare attenzione a una minaccia precisa. Di conseguenza, la sua parte razionale viene sommersa dall'emozione, perdendo la capacità di concentrarsi su quanto sta facendo, indipendentemente dal fatto che si tratti di una pianificazione strategica o di far fronte alla notizia di una contrazione della quota di mercato.

La scintigrafia cerebrale eseguita su una persona sconvolta o ansiosa mostra un'attività particolarmente pronunciata, fra l'altro, nell'amigdala e nell'area prefrontale destra. Questo quadro non è altro che l'immagine del «sequestro» messo in atto dai centri emozionali dell'amigdala, i quali inducono questa intensa attività nella zona prefrontale e la amplificano, costringendoci a fissare la nostra attenzione sulla causa del disagio fino a farne un'ossessione. Quando invece lo stesso esame viene eseguito su una persona di buonumore, i circuiti maggiormente coinvolti sono quelli che collegano l'amigdala con la corteccia prefrontale sinistra. I circuiti cerebrali che generano stati d'animo positivi si concentrano nell'area prefrontale sinistra e inibiscono l'azione dell'amigdala e delle aree collegate, che tendono invece a provocare sofferenza.

Secondo i ricercatori, l'area prefrontale sinistra fa parte di un circuito fondamentale che inibisce i neuroni dell'amigdala e quindi impedisce che l'individuo cada in preda all'angoscia.[21] Questo sistema di circuiti consente a un leader di placare emozioni penose e conservare un atteggiamento entusiasta e fiducioso.

La gestione di sé – una sorta di continua conversazione interiore – è quindi la componente dell'intelligenza emotiva che ci affranca dall'asservimento alle nostre emozioni. Essa conferisce la lucidità mentale e l'energia concentrata necessarie alla leadership e impedisce alle emozioni moleste di sviarci. I leader dotati di tale autocontrollo incarnano un

entusiasmo ottimista e gioioso che sintonizza la risonanza su un registro positivo.

Tutto ciò è di importanza cruciale per l'intelligenza emotiva. A causa della natura contagiosa delle emozioni – specialmente di quelle del leader nei confronti degli altri membri del gruppo – il primo obbligo cui un capo deve assolvere equivale, dal punto di vista emotivo, alla cura dell'igiene personale: in altre parole, deve tener sotto controllo le proprie emozioni. Molto semplicemente, un leader non può gestire in modo efficace le emozioni altrui senza avere prima un pieno controllo sulle proprie. Lo stato d'animo di un leader, quindi, cessa di essere una questione meramente privata; considerata la realtà della dispersione emozionale, è chiaro che le emozioni di un leader avranno conseguenze pubbliche.

Ciò non significa, ovviamente, che un leader debba restare impassibile di fronte alle tribolazioni della vita. Un divorzio, un figlio in grave difficoltà o la malattia di una persona cara sconvolgeranno inevitabilmente chiunque. Il punto è, piuttosto, se egli permetterà o meno agli affanni della sua vita privata di invadere la sfera delle relazioni professionali.

I leader che sfogano la propria rabbia, tendono a drammatizzare o, comunque, danno libero corso a emozioni penose, non possono allo stesso tempo orientare il loro gruppo su un registro positivo essenziale per lo svolgimento di un buon lavoro. Ancora una volta, il cervello riveste un ruolo fondamentale: per certi versi, quando due persone si incontrano, assistiamo a una sorta di duetto fra le loro amigdale, che può creare fra loro risonanza o dissonanza. In questa vera e propria prova di forza neurale vincerà probabilmente la persona con le migliori abilità di autocontrollo emozionale. Immaginiamo il caso in cui un individuo con una spiccata dominanza prefrontale sinistra – ovvero una persona perennemente di buonumore – abbia uno scambio con una persona nota per l'atteggiamento polemico col quale affronta le discussioni su temi controversi; in circostanze simili, generalmente è sempre il primo soggetto, quello più sereno e tranquillo, che riesce a calmare il secondo, di indole irritabile.

Il segreto? Generalmente, le persone antipatiche irritano i propri interlocutori che, a loro volta, cominciano a provare rabbia. In altre parole, nel circuito aperto, l'amigdala del soggetto irritato trascina la controparte in uno stato di agitazione. Se però l'interlocutore non ricambia l'aggressione e

conserva il proprio stato d'animo positivo, il soggetto con l'amigdala eccitata ha l'opportunità di calmarsi o, per lo meno, non subisce ulteriori provocazioni. In uno studio, un soggetto irritabile dichiarò effettivamente di non aver potuto assumere un atteggiamento conflittuale perché l'interlocutore continuava a inviargli messaggi positivi.

In modo simile, i leader che riescono a conservare uno stato d'animo allegro e ottimista anche in condizioni di estrema tensione irradiano sentimenti positivi che creano risonanza. Mantenendo la gestione delle proprie emozioni e dei propri impulsi, essi forgiano un clima di fiducia, serenità e correttezza. Inoltre, questa gestione di sé da parte del leader esercita un effetto su coloro che gli stanno intorno: quando il capo ostenta in ogni situazione una calma olimpica, nessuno vuol far la parte della testa calda.

Non sorprende quindi che la gestione di sé sia importante anche dal punto di vista competitivo. Nella attuale situazione di incertezza, in continua evoluzione – una situazione in cui le società si fondono e si sfaldano incessantemente e la tecnologia trasforma il lavoro a ritmi da capogiro – i leader che dominano le proprie emozioni riescono a cavalcare meglio l'onda del cambiamento, aiutando la propria azienda ad adeguarsi e a stare al passo con i tempi.

La gestione di sé consente anche la trasparenza, che non è soltanto una qualità della leadership, ma anche un punto di forza aziendale.[22] La trasparenza – ovvero un atteggiamento di autentica apertura agli altri per quanto riguarda i propri sentimenti, le proprie convinzioni e le proprie azioni – è alla base dell'integrità, della sensazione che il leader meriti fiducia. Fondamentalmente, l'integrità si impernia sulla gestione degli impulsi, impedendoci di compiere azioni di cui potremmo pentirci. Integrità significa anche vivere nel rispetto dei propri valori. I leader che adottano questo atteggiamento suscitano negli interlocutori un'impressione di schiettezza, poiché non fingono di essere diversi da come sono. Il concetto di integrità, quindi, sta tutto in una domanda: le tue azioni rispecchiano i tuoi valori? Abbiamo constatato che i leader dotati di IE si attengono a un principio di integrità che consente loro di affrontare serenamente gli interrogativi sollevati dalla trasparenza.

La migliore dimostrazione di responsabilità da parte di un leader è dunque quella di tenere sotto controllo il proprio stato mentale. Il senso originale del termine di tendenza *cool* (calmo, impassibile) si riferiva alla capacità dimostrata dai jazzisti afro-americani di controllare la propria rabbia nei confronti del razzismo di cui erano vittime a quell'epoca, anche convogliando il proprio rancore in una straordinaria espressione di profonda intensità emotiva.[23] Una leadership efficace richiede la medesima capacità di dominare i propri tumulti interiori, dando piena espressione a emozioni positive.

La consapevolezza sociale e la risonanza limbica

Oltre alla consapevolezza di sé e alla gestione delle proprie emozioni, la leadership risonante richiede consapevolezza sociale o, in altre parole, empatia. Nella sua forma più elementare, la capacità di sviluppare empatia deriva dai neuroni presenti in un esteso sistema di circuiti collegati all'amigdala e all'interno di essa, che interpretano le emozioni di una persona leggendo le espressioni del suo volto e il tono della sua voce, e ci consentono di restare in sintonia con i sentimenti del nostro interlocutore durante una conversazione. Questi circuiti emanano un flusso costante di informazioni – l'*ultima osservazione lo ha un po' turbato… ora sembra un tantino annoiato… questa gli è piaciuta* – che vengono poi utilizzate dalla regione prefrontale e dalle aree collegate per calibrare la nostra risposta o azione successiva.[24]

Tenendoci costantemente aggiornati sulle reazioni dell'interlocutore, l'amigdala e i circuiti a essa collegati ci consentono di restare sintonizzati, fungendo da fondamentale stazione di relay nel circuito delle emozioni – un circuito interpersonale aperto. Questo sistema di circuiti armonizza inoltre la nostra condizione biologica alla gamma di sentimenti dominanti nella persona con cui ci troviamo, cosicché i rispettivi stati emozionali tendono infine a convergere. Un termine utilizzato dagli scienziati per indicare questa sintonia neurale è *risonanza limbica*, «una sinfonia di scambio reciproco e adeguamento interiore» grazie alla quale due persone armonizzano il proprio stato emozionale.[25] Ogniqualvolta sperimentiamo un contatto sincero durante il quale ci sentiamo «sulla stessa lunghezza

d’onda» con qualcuno – non importa se si tratta di condividere una gioia o di offrire una spalla su cui piangere – assistiamo, in effetti, alla realizzazione di questo collegamento fra cervelli. Questa tacita armonia si instaura in qualsiasi rapporto umano di un certo spessore: tra madre e figlio, tra amici che bevono un caffè, tra colleghi che si fanno una risata insieme durante il lavoro. Questa è la risonanza – la risonanza che può diffondere un’onda emotiva in un gruppo o in una folla di persone, indipendentemente dal fatto che si tratti di un sentimento di pena, come a un funerale, o dell’eccitazione suscitata dal debutto ben riuscito di una società sul mercato azionario.

Se l’empatia costituisce un ingrediente indispensabile per una leadership emozionale, un’altra dote fondamentale è la capacità di esprimere il proprio messaggio in modo da scuotere coloro cui è destinato. Un leader che esprime i propri sentimenti con convinzione emana risonanza proprio perché comunica emozioni autentiche, ancorate a valori profondamente sentiti.

I leader dotati di IE diffondono emozioni positive: scuotono le persone esprimendo un sogno che stimola l’ottimismo, la compassione o un senso di complicità – aspirazioni rivolte a un futuro di speranza. A livello cerebrale, questi messaggi emanano emozioni positive, una gamma di sentimenti incentrata sui circuiti, afferenti ed efferenti, connessi all’area prefrontale sinistra. Questa zona del cervello custodisce anche la chiave della motivazione; con la diffusione delle idee positive, cresce nel gruppo l’entusiasmo verso l’obiettivo comune.[26] Basti pensare, per esempio, a Martin Luther King Jr.: con uno slogan potente – «I have a dream» – riuscì a mobilitare il movimento americano per i diritti civili prospettando un mondo in cui tutti gli uomini avrebbero goduto delle medesime opportunità.

La consapevolezza sociale – in particolare l’empatia – è fondamentale per il compito primario di ogni leader, che è quello di creare risonanza. Restando costantemente sintonizzato sui sentimenti delle persone che lo circondano, un leader può esprimersi o agire in modo appropriato – non importa se si tratta di sopire timori, placare ire o condividere un clima di generale buonumore. Questa sintonia consente inoltre al leader di percepire i valori e le priorità collettive che possono animare il gruppo. Per lo stesso motivo, un leader che manchi di empatia sarà suo malgrado fuori sintonia,

al punto che le sue parole e le sue azioni potrebbero innescare reazioni negative. L'empatia – che comprende la capacità di ascoltare gli altri e di osservare le situazioni dal loro punto di vista – consente invece ai leader di sintonizzarsi sui canali emotivi interpersonali che creano risonanza e, rimanendovi sintonizzati, di regolare il proprio messaggio affinché risulti sempre adeguato alla situazione.

Empatia e azienda

Tra tutte le dimensioni dell'intelligenza emotiva, la consapevolezza sociale è quella più facilmente individuabile. Ognuno di noi ha avuto modo di sperimentare l'empatia nel rapporto con un amico o con un insegnante sensibile, come pure di riscontrare la sua assenza in un allenatore o in un capo indifferente. Quando si tratta di lavoro, però, capita raramente di sentire che qualcuno sia elogiato – e meno che mai premiato – per la sua empatia. La parola stessa sembra «poco professionale», fuori luogo nella dura realtà del mercato.

Eppure, l'empatia – la competenza fondamentale della consapevolezza sociale – non ha niente a che fare con smancerie del tipo «vogliamoci bene». Non significa che un leader debba far proprie le emozioni altrui e cercare di compiacere tutti. Una cosa del genere sarebbe un incubo e renderebbe impossibile qualunque iniziativa. Empatia significa, piuttosto, considerare con rispetto e attenzione i sentimenti dei dipendenti e quindi prendere decisioni intelligenti, che tengano conto di quei sentimenti. Fatto ancor più rilevante, la risonanza è resa possibile proprio dall'empatia; in mancanza di quest'ultima, le azioni di un leader finiscono per generare dissonanza.

L'empatia si fonda sulla gestione di sé, il che significa esprimere le emozioni in modo adeguato, non soffocarle. Le capacità empatiche dei leader dotati di IE li portano, a volte, a dispiacersi e a piangere insieme ai propri dipendenti, sia in caso di una disgrazia personale sia in occasione di un rimprovero o di un licenziamento. Sebbene una reazione ponderata non dimostri necessariamente una mancanza di sentimento, i leader che tendono

a reprimere troppo la propria emotività possono dare un'impressione di distacco.

Quando un leader è in grado di cogliere i sentimenti e i punti di vista altrui, accede a un potente sistema di controllo emotivo, grazie al quale orienta parole e azioni mantenendole sempre adeguate alla situazione. In senso stretto, l'empatia è la *conditio sine qua non* di qualsiasi comportamento socialmente efficace nell'ambiente di lavoro. Le persone dotate di empatia sono dei veri assi nel riconoscere e soddisfare le esigenze di clienti, interlocutori o subordinati. Danno l'impressione di essere disponibili, pronti ad ascoltare quanto gli altri hanno da dire. Ascoltano attentamente, concedendo particolare attenzione a ciò che preoccupa maggiormente l'interlocutore, e la loro reazione va sempre a segno. Di conseguenza, l'empatia riveste un ruolo chiave per conservare all'azienda i migliori talenti. Da sempre i leader hanno dovuto ricorrere a essa per formare le persone più dotate e assicurarsene la collaborazione, ma quando un talento è conteso, la posta in gioco aumenta. Tra tutti i fattori su cui l'azienda può esercitare il proprio controllo, i leader dissonanti e mal sintonizzati con i collaboratori costituiscono una delle principali ragioni che spingono le persone di talento ad andarsene, portandosi dietro le conoscenze acquisite in azienda.

Infine, in un'economia sempre più tendente alla globalizzazione, l'empatia è un'abilità essenziale per coltivare buoni rapporti con i colleghi più diversi e per stringere relazioni d'affari con persone delle culture più lontane. Il dialogo interculturale può facilmente sfociare in errori e malintesi. L'empatia è un antidoto che permette agli individui di entrare in sintonia e concentrarsi sulle sfumature del linguaggio del corpo, consentendo di cogliere i messaggi emotivi che stanno dietro le parole.

Gestione delle relazioni interpersonali

La triade costituita da consapevolezza di sé, gestione di sé ed empatia confluisce nell'ultima fondamentale competenza dell'intelligenza emotiva: la gestione delle relazioni interpersonali. In essa rientrano gli strumenti più comuni della leadership, per esempio la capacità di persuasione e di gestire situazioni conflittuali, come pure lo spirito collaborativo. Un'abile gestione

delle relazioni interpersonali dipende, in ultima analisi, dalla capacità di interagire e guidare le emozioni altrui. Ciò richiede, d'altronde, che i leader siano consapevoli delle proprie emozioni e siano sintonizzati con le persone che devono guidare grazie all'empatia.

Se un leader agisce in modo poco sincero o manipolativo, il radar emozionale dei suoi collaboratori registrerà una nota di falsità ed essi saranno istintivamente portati a negargli la propria fiducia. L'arte di gestire bene le relazioni interpersonali quindi, affonda le radici nella sincerità, nell'azione dettata da sentimenti autentici. Una volta che i leader siano entrati in sintonia dapprima con i propri ideali e i propri valori consolidandosi su una gamma di emozioni positive, e poi con lo stato emotivo del gruppo, la capacità di gestire le relazioni interpersonali consentirà loro di interagire in modo da catalizzare la risonanza. Gestire le relazioni, tuttavia, non è facile come sembra. Non è solo una questione di affabilità, sebbene gli individui dotati di solide abilità sociali raramente sono tipi meschini. Si tratta piuttosto di un'affabilità finalizzata allo scopo di orientare le persone nella giusta direzione, indipendentemente dal fatto che si tratti del consenso su una strategia di marketing o dell'entusiasmo per un nuovo progetto.

È per questo che i leader socialmente competenti tendono a entrare in risonanza con una vasta cerchia di persone e sono abilissimi nel trovare punti di contatto e costruire rapporti. Ciò non significa che la loro unica attività sia quella di socializzare; significa, invece, che costoro lavorano con la convinzione che non si possa fare nulla di importante da soli. Quando arriva il momento di agire, questi leader hanno già intessuto una vera e propria rete di relazioni. In un'epoca in cui il lavoro viene svolto sempre più spesso a distanza – per e-mail o per telefono – la capacità di creare relazioni è, paradossalmente, più importante che mai.

Una volta chiarito il compito fondamentale della leadership, la capacità di ispirare e mobilitare le persone comunicando ideali coinvolgenti si rivela in tutta la sua importanza. I leader ispiratori suscitano l'entusiasmo dei propri collaboratori per un obiettivo comune. Essi danno loro uno scopo che va ben oltre i compiti di routine o gli obiettivi trimestrali che tanto spesso prendono il posto di un ideale realmente significativo. Questi leader sono ben consapevoli che, più di ogni altra cosa, a motivare l'individuo nel

lavoro saranno i suoi valori più profondi. Essendo consci dei propri valori, essi sanno dare voce a un ideale che il gruppo percepisce come autentico. Grazie al profondo senso di missione collettiva che riescono a evocare, questi leader possono dirigere e guidare gli altri con fermezza. Come disse un manager: «Sono solo, non ho un gruppo, non ho potere; devo dividere i miei collaboratori con altri progetti. Non posso dire alle persone che cosa devono fare, ma posso convincerle facendo appello alle loro priorità».[27]

Infine, quando gli obiettivi della leadership diventano più complessi e implicano maggior collaborazione, le abilità relazionali assumono un ruolo ancor più cruciale. Ogni grande organizzazione deve, per esempio, distribuire la leadership tra i responsabili di divisione e ciò crea, di fatto, un gruppo dirigenziale. Inoltre, quando le aziende riconoscono la necessità di smantellare i vecchi comparti funzionali dell'organizzazione – marketing, strategia e personale – si trovano con un sempre maggior numero di leader che lavorano quotidianamente insieme nel contesto di gruppi multifunzionali. Se c'è un gruppo che deve ottimizzare la propria efficacia, si tratta proprio del team di vertice. Ciò significa creare relazioni profonde e serene, affinché tutti possano facilmente condividere le informazioni e cooperare in modo efficiente.

Le abilità relazionali consentono ai leader di esprimere la propria intelligenza emotiva. Ma c'è dell'altro: quando si tratta di ottenere risultati, le competenze che contraddistinguono i leader più dotati procedono all'unisono, concorrendo a formare peculiari stili di leadership, come vedremo nel prossimo capitolo.

Capitolo 4

IL REPERTORIO DELLA LEADERSHIP

LA RISONANZA NON DERIVA unicamente dallo stato d'animo positivo del leader o dalla sua capacità di trovare le parole giuste, ma anche da un'intera gamma di attività coordinate che costituiscono stili di leadership peculiari. In genere, i leader migliori e più efficaci agiscono ispirandosi a uno – o più d'uno – tra sei distinti approcci alla leadership, passando con abilità dall'uno all'altro a seconda delle situazioni.

Come vedremo, quattro di questi stili (visionario, coach, affiliativo e democratico) creano il tipo di risonanza che favorisce la prestazione, mentre gli altri («battistrada» e autoritario), nonostante possano rivelarsi utili in alcune situazioni particolari, dovrebbero essere utilizzati con cautela.

Per scoprire l'impatto di questi stili specifici sulle aziende e sull'atmosfera che le caratterizza, abbiamo attinto a ricerche condotte su un database complessivo di 3871 top manager, nel corso delle quali furono valutati diversi importanti fattori che influenzano direttamente l'ambiente di lavoro.[1]

Abbiamo esteso ulteriormente l'analisi per scoprire in che modo il clima creato dai diversi stili di leadership influenzasse i risultati di tipo economico, per esempio l'utile sulle vendite, l'incremento dei profitti, il rendimento e la redditività. I dati hanno dimostrato che, a parità di condizioni, i leader che utilizzavano stili con un impatto emozionale positivo ottenevano risultati migliori degli altri. Cosa ancor più importante,

i leader più efficaci non adottavano un unico stile ma, nel corso della settimana o anche della stessa giornata, ricorrevano a più di uno fra i sei citati, sfumando da uno all'altro in modo impercettibile e avvalendosi di diversi approcci, a seconda delle circostanze. Potete pensare a questi stili come all'assortimento delle mazze di cui dispone un professionista del golf. Nel corso di una partita, egli estrae di volta in volta dalla borsa la mazza più adatta al colpo che si accinge a battere. Talvolta deve ponderare con attenzione la sua scelta, ma spesso la decisione sarà automatica. Il campione «sente» la sfida, estrae rapidamente dalla borsa la mazza giusta e la usa con classe. I leader di grande impatto agiscono allo stesso modo.

Nonostante questi stili di leadership *(vedi* il box) siano già stati descritti con denominazioni differenti, la novità del nostro modello sta nella comprensione sia del sostrato di competenze emozionali richiesto da ognuno di essi, sia – ultimo per ordine ma non per importanza – nell'individuazione del nesso di causalità fra ogni stile e il corrispondente risultato. Questa ricerca, in altre parole, ci consente di studiare l'impatto di ogni stile sul clima di un determinato ambiente lavorativo e quindi le sue ripercussioni sulla prestazione. La scoperta di questa relazione aggiunge alla difficile arte della leadership una dose di scientificità di cui i manager che combattono ogni giorno per conseguire dei risultati avevano veramente bisogno.

Analizzeremo in primo luogo i quattro stili di leadership che favoriscono la risonanza, e poi gli altri due che, se non usati a dovere, finiscono per innescare rapidamente una condizione di dissonanza.

I SEI STILI DELLA LEADERSHIP: UN'ISTANTANEA

VISIONARIO

crea risonanza: spingendo le persone verso un ideale comune
impatto sul clima: è il più fortemente positivo
quando è opportuno adottarlo: quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva o quando è necessario un

indirizzo chiaro e definito

COACH

crea risonanza: stabilendo un collegamento fra le aspirazioni del singolo e gli obiettivi dell'organizzazione
impatto sul clima: altamente positivo
quando è opportuno adottarlo: per aiutare un dipendente a migliorare le proprie prestazioni costruendo competenze durature

AFFILIATIVO

crea risonanza: creando armonia e favorendo le relazioni interpersonali
impatto sul clima: positivo
quando è opportuno adottarlo: per saldare fratture in un gruppo, creare motivazione in momenti di forte tensione o rafforzare i legami tra le persone

DEMOCRATICO

crea risonanza: valorizza l'apporto dei singoli e crea coinvolgimento attraverso la partecipazione
impatto sul clima: positivo
quando è opportuno adottarlo: per costruire feedback o consenso o per ottenere spunti preziosi dai dipendenti

«BATTISTRADA»

crea risonanza: ottenendo obiettivi stimolanti ed entusiasmanti
impatto sul clima: poiché troppo spesso applicato in modo maldestro, sovente altamente negativo
quando è opportuno adottarlo: per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente

AUTORITARIO

crea risonanza: dando direttive chiare in situazioni di emergenza e placando così eventuali timori
impatto sul clima: poiché molto spesso usato a sproposito, altamente negativo
quando è opportuno adottarlo: in una crisi, per dare il via a una svolta o affrontare dipendenti problematici

---

Il leader visionario

Quando Shawana Leroy assunse la dirigenza di uno sportello di servizi sociali progettato per assistere le famiglie indigenti di una grande città, emersero chiaramente una serie di problemi, principalmente ereditati dal suo predecessore, un funzionario di vecchio stampo che, purtroppo, aveva un debole per norme e regolamenti. Le finalità dello sportello attiravano dipendenti di talento e suscitavano grande coinvolgimento emotivo, almeno in una fase iniziale. In genere, tuttavia, l'entusiasmo andava smorzandosi man mano che i lavoratori si perdevano nel guazzabuglio di regole stabilito per lo svolgimento del loro lavoro. Era difficile percepire un obiettivo motivante dietro a tutta quella burocrazia. A dispetto delle lamentele dei finanziatori, e nonostante i servizi prestati dall'ente fossero oggetto di una domanda crescente, il ritmo di lavoro era lento e le prestazioni pessime.

In primo luogo, Leroy parlò ai dipendenti singolarmente, per individuare i meccanismi che funzionavano in modo soddifacente e gli aspetti di cui essi andavano orgogliosi. Tutti sembrarono sollevati di poter parlare del valore che attribuivano al proprio lavoro e delle frustrazioni cui andavano incontro cercando di portarlo a termine. Leroy scoprì di non essere la sola a dedicarsi con passione all'assistenza delle famiglie indigenti e decise di puntare su questo ideale quale punto di riferimento per i dipendenti durante la fase di cambiamento che stava per inaugurare.

Avviando la conversazione su un tono positivo, Leroy diede ai propri collaboratori la possibilità di stabilire un contatto con il sogno che intendevano realizzare e con le proprie motivazioni. Li stimolò a esporre le

proprie speranze per il futuro, traendo spunto dalla compassione e dalla dedizione che li animava. Quindi, ogniqualvolta se ne presentò l'occasione, diede voce a questi ideali, facendo appello ai valori comuni che avevano spinto ognuno dei suoi collaboratori ad accettare quell'incarico.

In seguito, Leroy sollecitò i dipendenti a chiedersi se stessero veramente vivendo la loro missione e li guidò a capire in quale misura le loro attività quotidiane influenzassero la capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi. Questa indagine introspettiva produsse anche un altro vantaggio: contribuì ad alimentare lo spirito di iniziativa e la convinzione di possedere dentro di sé le risposte ai problemi.

Come è naturale, l'esame delle difficoltà in cui versava l'ente sfociò nell'analisi dei dettagli e valse a individuare quali prassi di gestione fossero controproducenti, quali regole risultassero assurde e quali sistemi obsoleti andassero sostituiti. Nel frattempo, Leroy cerco di costruire i principi della nuova realtà che intendeva creare: un'organizzazione trasparente e onesta, concentrata sul rigore e sui risultati. Quindi, nel passare dalle parole ai fatti, Leroy e il suo gruppo affrontarono alcune delle procedure burocratiche più rigide e le modificarono con l'appoggio unanime di quasi tutto lo staff. Con lei al timone, il clima emotivo dell'agenzia cambiò, riflettendo il suo entusiasmo e la sua dedizione; fu lei a dare il tono all'intera organizzazione.

Il leader visionario crea risonanza

Shawana Leroy, naturalmente, incarna lo stile visionario, che imprime un forte orientamento positivo al clima emotivo di un'organizzazione, trasformandone lo spirito a molti livelli. I leader visionari indicano al gruppo la meta, ma non la strada da seguire per raggiungerla, lasciando così ognuno libero di innovare, sperimentare e assumersi dei rischi calcolati. La possibilità di conoscere un progetto nelle sue linee generali e di comprendere il ruolo specifico che in esso riveste ogni singolo compito rende tutto più chiaro, consentendo ai singoli di afferrare che cosa ci si aspetti da loro. La consapevolezza di collaborare per raggiungere un obiettivo comune crea impegno e coinvolgimento all'interno del gruppo: tutti si sentono orgogliosi di appartenere all'organizzazione per cui lavorano.

I leader visionari mietono anche un altro risultato, quello cioè di trattenere i dipendenti di maggior valore. Fintanto che un individuo sente di essere in risonanza con i valori, gli obiettivi e gli intenti di una particolare azienda, lavorerà volentieri per lei. Un'azienda intelligente sa che la propria filosofia e le proprie finalità costituiscono, agli occhi dei dipendenti, un «marchio» distintivo che la differenzia da qualsiasi altra organizzazione del settore.

Inoltre, inquadrando il lavoro collettivo nel contesto di un ideale di più ampio respiro, questo approccio definisce uno standard per il feedback sulle prestazioni. I leader visionari aiutano i propri collaboratori a comprendere come la loro funzione si inserisca nel grande quadro d'insieme, e nel farlo li rendono consapevoli non solo del valore del loro lavoro, ma anche del motivo per cui esso è così importante. Sul lungo periodo, questo tipo di leadership ottimizza i risultati ottenuti dalla strategia e dagli obiettivi generali dell'azienda. Questo è il modello classico della leadership, quella più spesso descritta nei corsi delle business school.

Prendiamo l'esempio di Bob Pittman, ai tempi in cui era direttore generale della Six Flags Entertainment. Essendo venuto a sapere che gli addetti alla pulizia dei parchi si dimostravano sgarbati nei confronti dei visitatori, Pittman decise di controllare di persona, infiltrandosi fra i dipendenti.[2] Mentre spazzava i viali, cominciò ad afferrare il problema. In base alle direttive ricevute, gli addetti erano tenuti a garantire nei parchi una pulizia irreprensibile; i visitatori, però, impedivano loro di portare a termine il proprio compito, gettando continuamente rifiuti a terra e costituendo così un vero e proprio grattacapo.

Pittman adottò allora una strategia di stile visionario, suggerendo ai manager di ridefinire il principale obiettivo degli addetti alla pulizia: da quel momento in poi essi avrebbero dovuto mettere a proprio agio i visitatori. E siccome un parco sporco non avrebbe consentito a questi ultimi di godere appieno la visita, il lavoro degli addetti sarebbe stato quello di pulire, conservando però un atteggiamento affabile. Reinquadrando le cose in questo modo, Pittman inserì il ruolo degli addetti alla pulizia, di per sé limitato, in una ben più ampia visione d'insieme.

Secondo i risultati delle nostre ricerche, fra i sei stili di leadership quello visionario è in generale l'approccio più efficace. Rammentando

continuamente ai suoi collaboratori il fine più ampio cui tende il loro lavoro, il leader visionario dà una grande importanza a quelle che altrimenti sarebbero mansioni ordinarie e prosaiche. I lavoratori arrivano così a considerare gli obiettivi comuni perfettamente in sintonia con il loro interesse personale. Di conseguenza, svolgono il proprio lavoro in uno stato d'animo ispirato.

Caratteristiche di un leader visionario

Il principale fondamento dello stile visionario è costituito, naturalmente, da una particolare competenza di IE, la leadership ispiratrice. (Per una descrizione completa delle competenze di IE, consultare l'Appendice B.) Associando l'ispirazione alla triade di abilità emozionali costituita dalla fiducia in se stessi, dalla consapevolezza di sé e dall'empatia, i leader visionari puntano a obiettivi che sentono veramente e che armonizzano con i valori condivisi dai collaboratori. Credendo sinceramente nell'ideale proposto, questi leader riescono a guidare il proprio gruppo con mano ferma. Quando giunge il momento di cambiare rotta, competenze quali la sicurezza di sé e la capacità di essere agente di cambiamento rendono meno difficile la transizione.

Un'altra competenza di IE, la trasparenza, riveste anch'essa un ruolo cruciale; per essere credibile un leader dev'essere davvero convinto dei propri ideali. Se non è sincero, la gente se ne accorgerà. La trasparenza implica inoltre la rimozione, all'interno dell'azienda, di barriere o cortine fumogene. È, questo, un movimento verso l'onestà e la condivisione di informazioni e conoscenze, in modo che i dipendenti di ogni livello possano sentirsi partecipi e messi in condizioni di poter prendere le decisioni migliori. Sebbene alcuni manager possano pensare, a torto, che tacere informazioni conferisca loro maggiore potere, i leader idealisti sanno bene che la vera chiave del successo sta proprio nel distribuire conoscenze; di conseguenza, le condividono apertamente, e a piene mani.

Tra tutte le competenze di IE, tuttavia, quella più importante per la leadership visionaria è certamente l'empatia. Per un leader, la capacità di percepire come si sentono gli altri e di comprendere i loro punti di vista

significa poter avere un ruolo davvero ispiratore. Un leader che fraintende i suoi collaboratori, d'altro canto, non potrà mai ispirarli.

Grazie al suo impatto positivo, lo stile visionario si adatta bene a diverse situazioni professionali, ma dispiega tutto il proprio potenziale quando un'azienda si trova in difficoltà, in un momento di radicale cambiamento oppure quando ha un disperato bisogno di rinnovare la sua filosofia. Non sorprende che lo stile visionario sia tipico dei leader delle «trasformazioni», quelli che cercano di cambiare radicalmente il volto di un'azienda.[3]

Nonostante le sue notevoli potenzialità, tuttavia, lo stile visionario non funziona in ogni situazione. Fallisce, per esempio, quando il leader ha a che fare con un gruppo di tecnici o di colleghi più esperti di lui che potrebbero considerare presuntuoso, o semplicemente fuori luogo, un leader che esponga ideali grandiosi. In questo caso, un tale passo falso può alimentare il cinismo, un atteggiamento che costituisce il terreno di coltura più adatto a prestazioni di scarso livello. Un altro limite cui va incontro un leader visionario è il rischio di diventare prepotente, minando così lo spirito egualitario di una gestione fondata sul lavoro di squadra.

A prescindere da tali riserve, qualsiasi leader farebbe bene a scegliere spesso, fra le sue «mazze da golf», quella della visionarietà. Certo, probabilmente essa non gli garantirà di andare in buca in un sol colpo, ma potrà comunque rivelarsi utilissima per i lanci lunghi.

L'arte del faccia a faccia: lo stile coach

La donna, assunta da poco, era incinta di otto mesi. Una sera – si era trattenuta in ufficio fino a tardi – alzò gli occhi dal proprio lavoro e si stupì nel vedere il capo sulla porta. Egli le chiese come andassero le cose, si sedette, e cominciò a parlare con lei. Volle sapere tutto della sua vita. Le piaceva il suo lavoro? Quali erano i suoi progetti di carriera? Sarebbe tornata al lavoro dopo la nascita del figlio?

Queste conversazioni continuarono per tutto il mese successivo, finché la donna non diede alla luce il bambino. Il capo era David Ogilvy, il leggendario direttore pubblicitario. La donna incinta appena assunta era Shelley Lazarus, oggi direttore generale della Ogilvy & Mather, la grande

agenzia di pubblicità fondata da Ogilvy. Lazarus raccontò poi che uno dei principali motivi per cui era ancora lì, a distanza di decenni, era il vincolo instauratosi con Ogilvy, il suo mentore, in quelle conversazioni fuori orario di vent'anni prima.[4]

La leadership di Ogilvy comprendeva una buona dose di stile coach: egli infatti aveva ingaggiato con una dipendente una conversazione profonda che andava oltre i problemi contingenti per toccare aspetti privati – sogni, obiettivi di vita e aspirazioni professionali. Nonostante la convinzione diffusa che ogni capo debba essere un buon maestro, i leader tendono ad adottare solo di rado questo stile. In quest'epoca di tensioni e pressioni accentuate, sostengono di «non avere il tempo» di vestire i panni del coach. Ignorando questo stile, tuttavia, trascurano uno strumento potente.

Nonostante si concentri sullo sviluppo personale piuttosto che sull'esecuzione di determinati compiti, l'approccio di tipo coach lascia in genere presagire reazioni emozionali estremamente positive e migliori risultati, indipendentemente dagli altri stili eventualmente adottati dal leader. Avviando conversazioni personali con i propri dipendenti, i leader coach stabiliscono con loro un rapporto di intesa e fiducia. Comunicano un interesse genuino nei confronti dei collaboratori, anziché considerarli semplici strumenti per eseguire un lavoro. L'approccio di tipo coach crea così un canale di comunicazione costante che consente ai dipendenti di essere più aperti a ricevere il feedback sulle prestazioni – e questo perché lo considerano funzionale alle proprie aspirazioni, e non solo agli interessi del capo.

Come ci raccontò Patrick O'Brien, presidente della Johnson Outdoors, un'azienda che si occupa di attività ricreative all'aperto, «Conoscere singolarmente i propri dipendenti è sempre più importante. Se all'inizio si concede a una persona una conversazione di un'ora, sei mesi dopo, alle 4 del venerdì pomeriggio, quella stessa persona si starà dando da fare al tuo fianco».

Il coach in azione

Come si esprime in pratica l'abilità del coach? I leader coach aiutano gli individui a riconoscere le proprie doti e i propri limiti e a metterli in relazione con aspirazioni personali e professionali. Incoraggiano i dipendenti a fissare obiettivi di sviluppo personale a lungo termine e li aiutano a realizzare un piano d'azione per raggiungere la meta, chiarendo allo stesso tempo in modo esplicito quali siano le proprie responsabilità e quale invece il ruolo del dipendente. Come abbiamo detto in precedenza, le persone tendono a gravitare verso gli aspetti del lavoro che trovano più gradevoli, ovvero quelli in qualche modo legati ai loro sogni, alla loro identità e alle loro aspirazioni. Mostrando ai dipendenti il legame fra il lavoro quotidiano e questi obiettivi a lungo termine, i leader coach mantengono alta la motivazione. Solo conoscendo i collaboratori su un piano personale più profondo, i leader possono cominciare a fare di quel legame una realtà.

I leader coach dimostrano anche grande abilità nel delegare, assegnando ai dipendenti incarichi impegnativi che li stimolano, e non solo compiti da eseguire. (Questo tipo di stimolo, tra l'altro, ha un impatto particolarmente positivo sullo stato d'animo di un individuo; lo speciale sapore del successo, infatti, spinge spesso le persone a superare i propri limiti.)[5] Inoltre, questi leader in genere tollerano singoli episodi di insuccesso, poiché sanno che tale atteggiamento incoraggia il dipendente a perseguire il proprio sogno.

Non sorprende, quindi, che lo stile coach funzioni al meglio con dipendenti che mostrano iniziativa e desiderano migliorare dal punto di vista professionale. Esso, invece, fallirebbe con dipendenti privi di motivazione e autonomia, quindi eccessivamente vincolati alla guida e al feedback da parte del superiore, oppure qualora lo stesso leader mancasse della competenza o della sensibilità necessarie a promuovere lo sviluppo del lavoratore. Se praticato in modo maldestro, questo stile di leadership finisce per rassomigliare a una microgestione puntuale del dipendente o a un eccessivo controllo da parte del superiore. Questo errore può compromettere l'autostima del dipendente, creando infine una spirale negativa dal punto di vista delle prestazioni. Purtroppo, dalla nostra ricerca è emerso che molti manager non conoscono lo stile coach – oppure non sanno applicarlo – in particolar modo quando si tratta di fornire ai

dipendenti un feedback costante che alimenti la motivazione, anziché generare paura o indifferenza.

Per fare un esempio, i leader che adottano anche un atteggiamento di tipo «battistrada» – interessati esclusivamente al conseguimento di prestazioni elevate – sono spesso convinti di adottare uno stile coach, mentre, in realtà, si avvalgono di una tecnica microgestionale, o si limitano a dire ai propri collaboratori come eseguire il loro lavoro. Spesso, tali leader si concentrano esclusivamente sugli obiettivi immediati, per esempio l'andamento delle vendite. La loro spiccata inclinazione al «problem solving» nell'immediato li rende sordi alle aspirazioni a lungo termine dei dipendenti, il che fa nascere in questi ultimi la convinzione di non rappresentare altro che un semplice strumento per eseguire un lavoro; questo, invece di alimentare la motivazione, genera la sensazione di essere sottovalutati.

Se applicato con maestria, però, lo stile coach promuove non solo le capacità dei dipendenti, ma anche la loro fiducia in se stessi, aiutandoli a operare con maggiore autonomia a un livello di prestazione più elevato.

Caratteristiche del leader coach

Lo stile coach esemplifica quella competenza dell'IE orientata allo sviluppo degli altri, grazie alla quale il leader riveste i panni di un vero e proprio consulente, analizzando gli obiettivi e i valori dei dipendenti e aiutandoli ad ampliare il proprio repertorio di abilità. Questa competenza opera in combinazione con altre due che, come mostrano varie ricerche, contraddistinguono i migliori consiglieri: la consapevolezza delle proprie emozioni e l'empatia.

La consapevolezza di sé in campo emozionale crea leader autentici, capaci di dare consigli che siano davvero nell'interesse del dipendente, e non avvertimenti che danno al collaboratore l'impressione di essere manipolato, se non addirittura attaccato. Quanto all'empatia, essa implica che il leader ascolti prima di reagire o di dare un feedback, il che permette all'interazione di rimanere centrata sull'obiettivo. I leader più dotati nell'approccio di tipo coach, quindi, si chiedono spesso: quello che sto dicendo è nel mio o nel loro interesse?

L’impatto emotivo sorprendentemente positivo di questo stile di approccio deriva in larga misura dall’empatia e dall’intesa che il leader instaura con i dipendenti. Un buon coach mostra di credere nelle potenzialità dei singoli e di aspettarsi che ognuno possa dare il massimo. Il messaggio implicito è: «Credo in voi, sto investendo su di voi e mi aspetto da voi il meglio». Di conseguenza, i dipendenti percepiscono il coinvolgimento del leader e allo stesso tempo si sentono responsabili per la qualità del proprio lavoro e motivati a mantenere uno standard di prestazioni elevato.

A volte, l’approccio di tipo coach assume la forma di un vero e proprio programma formativo. Nelle aziende fatte per durare – quelle che prosperano per decenni – lo sviluppo continuo della leadership costituisce un punto di forza culturale, oltre che una chiave per mietere continui successi.[6] In un’epoca in cui moltissime aziende faticano a trattenere presso di sé i migliori talenti, quelle che offrono ai propri dipendenti esperienze di arricchimento professionale riescono a creare vincoli di fedeltà più duraturi. In poche parole, lo stile coach forse non consentirà di sbandierare «un effetto immediato sui bilanci», ma porterà comunque ai medesimi risultati, pur seguendo un percorso sorprendentemente indiretto.

I costruttori di relazioni: lo stile affiliativo

Joe Torre, manager dei New York Yankees, potrebbe essere definito il cuore e l’anima di quella veneranda squadra di baseball. In occasione dell’ennesima vittoria nelle World Series del 1999, egli si vide attribuire il merito di essersi preso cura della condizione psicologica dei giocatori – sottoposti all’enorme pressione emotiva legata all’aspettativa di vincere il campionato – e di averlo fatto con grande abilità. In un ruolo in cui abbondano gli esempi di temperamenti ribelli e insensibili, Torre rappresenta un’eccezione, incarnando la capacità di lavorare in seno a un gruppo e di collaborare con gli altri.

Consideriamo, per esempio, i festeggiamenti sul campo al termine della finale del 1999. Torre riservò un abbraccio particolare ad alcuni giocatori, in primo luogo a Paul O’Neill, che aveva appena perso il padre, morto a 79 anni. Nonostante avesse ricevuto da poco la notizia della scomparsa del

genitore, quella sera O’Neill aveva scelto di giocare comunque la partita decisiva; una volta terminato l’incontro, era scoppiato in lacrime. Più tardi, durante la festa organizzata nella sede della squadra per celebrare la vittoria. Torre volle riconoscere la lotta personale combattuta quella sera da O’Neill, lodandone l’indole da «guerriero».

Torre abbracciò anche altri due giocatori, che avevano anch’essi perso un familiare durante la stagione. Uno di essi, Scott Brosius, era stato ripetutamente elogiato da Torre nel corso dei mesi precedenti per essersi sforzato di mantenere un atteggiamento positivo durante il lavoro con la squadra, nonostante fosse preoccupato per il padre, malato terminale. Infine, Torre sfruttò la ribalta offerta dalle celebrazioni per la vittoria per spezzare una lancia a favore di due giocatori non ancora confermati per la stagione successiva a causa di dispute contrattuali. Colse l’occasione per lodarli singolarmente entrambi, in modo da segnalare al proprio capo, il proprietario della squadra, che si trattava di elementi troppo preziosi per permettersi il lusso di perderli.

Torre non è certo un sentimentale: se necessario, è fermo e deciso nei rimproveri; tuttavia, sa anche essere aperto nell’esprimere i propri sentimenti ai suoi giocatori. L’anno in cui suo fratello rischiò di morire in attesa di un trapianto di cuore, Torre non cercò di nascondere la propria preoccupazione, ma la condivise con i suoi giocatori, cosa che fece anche quando fu costretto a sottoporsi a terapia per un cancro alla prostata, la primavera precedente la vittoria dei New York Yankees.

Questa aperta condivisione di sentimenti è una caratteristica distintiva dello stile di leadership affiliativo incarnato da Torre. I leader affiliativi tendono a dare valore alle persone e ai loro sentimenti, ponendo minor enfasi sulla realizzazione di compiti e obiettivi e dando più importanza ai bisogni emozionali dei dipendenti. Si sforzano di far star bene le persone, di creare armonia e, cosa in cui Torre si rivelò maestro, di creare risonanza nel gruppo.

Nonostante questo stile non riesca di per sé a garantire un aumento delle prestazioni, esercita però un impatto incredibilmente positivo sul clima del gruppo ed è secondo solo allo stile visionario e a quello coach nell’ottenere un miglioramento generalizzato. Considerando i dipendenti come individui – per esempio, offrendo loro sostegno emotivo nei momenti difficili della

loro vita privata – questi leader creano vincoli di lealtà estremamente solidi e rafforzano la coesione di un gruppo.

Quando è opportuno adottare lo stile affiliativo? Il suo impatto generalmente positivo lo rende un ottimo strumento per costruire risonanza in qualsiasi occasione; esso tuttavia andrebbe applicato soprattutto quando i leader cercano di migliorare l'armonia del gruppo, di sollevare il morale, di rafforzare la comunicazione o di ripristinare un rapporto di fiducia fra l'organizzazione e i suoi dipendenti.

Molte culture attribuiscono enorme valore ai forti legami personali, facendo di essi la *conditio sine qua non* per avviare uno scambio d'affari. Nella maggior parte delle culture asiatiche, per esempio, come anche in America Latina e in alcuni paesi europei, l'esistenza di una forte relazione personale è un requisito necessario per stabilire un rapporto d'affari. I leader che applicano lo stile affiliativo riescono ad adeguarsi senza sforzo a queste realtà.

Caratteristiche del leader affiliativo

Nello stile affiliativo vediamo l'applicazione pratica delle competenze di tipo collaborativo. La principale preoccupazione dei leader affiliativi consiste nel promuovere l'armonia e le interazioni amichevoli, coltivando relazioni personali che amplino il tessuto connettivo esistente fra il capo e i suoi collaboratori. Di conseguenza, questi leader sottolineano il valore dei momenti di riposo nel ciclo aziendale, considerandoli un'occasione per costruire un capitale emotivo a cui attingere nei momenti di pressione.

Quando adottano un approccio affiliativo, prima ancora che sugli obiettivi professionali i leader si concentrano sui bisogni emotivi dei dipendenti. Ciò concorre a creare empatia – la capacità di percepire i sentimenti, le esigenze e i punti di vista altrui: un'altra competenza essenziale nel repertorio del leader affiliativo. L'empatia consente a un leader di agire positivamente sullo stato d'animo di un individuo, mostrando interesse per lui in quanto persona e non solo come esecutore di particolari compiti. Grazie all'empatia del leader, l'approccio affiliativo non ha rivali nell'alzare il morale dei dipendenti, mantenendoli motivati anche

quando hanno a che fare con incarichi prosaici e ripetitivi. Infine, in determinate occasioni, lo stile affiliativo ricorre anche a un'altra competenza di IE, la gestione dei conflitti, per esempio quando si tratta di inserire, armonizzandole in un gruppo di lavoro affiatato, personalità differenti o persino conflittuali.

Nonostante i suoi vantaggi, lo stile affiliativo non dovrebbe costituire l'unica risorsa di un leader. Il ruolo esclusivo che questo approccio riserva alle lodi può far passare inosservate prestazioni scadenti, suscitando così nei dipendenti l'impressione di una tolleranza per la mediocrità. Inoltre, poiché i leader affiliativi forniscono raramente ai dipendenti consigli costruttivi su come migliorare, questi ultimi vengono spesso lasciati soli a escogitare come farlo.

È forse questo il motivo per cui molti leader affiliativi, compreso Joe Torre, utilizzano questo stile in stretta congiunzione con quello visionario. I leader idealisti indicano la meta, fissano gli standard e informano i dipendenti sull'apporto del loro lavoro alla causa comune. Aggiungete a tutto questo l'atteggiamento comprensivo del leader affiliativo e otterrete una combinazione dalle grandi potenzialità.

QUANDO ESSERE «SIMPATICI» NON BASTA

«Proprio non sappiamo come fare per essere gentili e, allo stesso tempo, schietti», ci raccontò uno dei vicepresidenti di un'azienda che produceva beni di consumo per il mercato mondiale, con un fatturato di sei miliardi di dollari. «Siamo un'azienda di proprietà familiare, orientata alle relazioni personali. I nostri leader danno priorità alla stima e al rispetto per le persone. Se commettiamo un errore, è per l'eccessivo desiderio di mantenere armonia. Siamo troppo buoni. Poiché tendiamo a evitare gli scontri, non diamo alle persone il feedback di cui avrebbero bisogno per crescere.»

Ovviamente, il fatto che un leader ricorra in via esclusiva all'approccio affiliativo, è un chiaro errore: il lavoro passa in

secondo piano rispetto ai sentimenti. I leader che fanno un uso eccessivo di questo stile trascurano di fornire un elemento essenziale alla crescita dei dipendenti, in altre parole non danno loro il feedback correttivo sulle prestazioni che potrebbe aiutarli a migliorare. Costoro sono in genere eccessivamente preoccupati di conservare buoni rapporti con tutti, spesso a discapito del lavoro. È stato riscontrato che questo tipo di approccio affiliativo «ansioso» tende a peggiorare l'atmosfera, anziché renderla migliore.[7] Preoccupandosi inutilmente del proprio grado di popolarità, questi leader assumono un atteggiamento evasivo nei confronti di qualsiasi situazione controversa, rischiando così di sviare il gruppo e di condurlo al fallimento.

Questi leader possono facilmente essere disorientati e tagliati fuori, poiché il loro atteggiamento esageratamente affiliativo crea una situazione in cui sono gli ultimi ad apprendere le cattive notizie. Nei momenti di crisi o quando i dipendenti hanno bisogno di una guida chiara per affrontare problemi complessi, questi leader disorientati, per quanto amichevoli possano essere, finiscono per lasciar navigare i propri dipendenti senza un timoniere.

Parliamone: lo stile democratico

La scuola privata cattolica, situata nella periferia depressa di una vasta area metropolitana, era in perdita da diversi anni. Incapace di far fronte ai costi dell'istituto, l'arcidiocesi ordinò a Suor Mary, direttrice del sistema scolastico cattolico di quell'area, di chiudere i battenti.

Anziché chiudere immediatamente, Suor Mary convoco l'assemblea degli insegnanti e del personale ed espose nei dettagli la crisi finanziaria che minacciava l'istituto. Chiese loro se avessero idee per cercare di evitare la chiusura e su come eventualmente gestirla qualora si fosse rivelata inevitabile. Quindi si dispose semplicemente ad ascoltare. Si comportò allo

stesso modo sia nei successivi incontri indetti con i genitori degli studenti e con la comunità, sia in altre assemblee con i docenti e i collaboratori.

Alla fine di un ciclo di incontri durato diversi mesi, l'opinione diffusa era chiara: la scuola avrebbe dovuto chiudere. Gli studenti che desideravano proseguire gli studi in una scuola cattolica sarebbero stati trasferiti.

Se Suor Mary avesse chiuso immediatamente la scuola, il risultato finale sarebbe stato lo stesso; ciò nondimeno, la procedura adottata comportò una differenza. Consentendo alle varie componenti scolastiche di raggiungere la decisione collegialmente, Suor Mary sfuggì alle reazioni violente che avrebbero inevitabilmente accompagnato un'iniziativa più autoritaria. La gente si rammaricò per la perdita della scuola, ma ne comprese l'inevitabilità. Di fatto, non vi furono obiezioni.

Confrontiamo l'approccio di Suor Mary con quello di un prete che dirigeva un'altra scuola cattolica, anch'essa in difficoltà. Egli chiuse immediatamente l'istituto, d'autorità. Il risultato fu il seguente: i genitori fecero causa alla scuola e organizzarono picchettaggi con la collaborazione degli insegnanti; anche la stampa locale espresse a più riprese il suo dissenso nei confronti della decisione. Le dispute costrinsero la scuola a tenere aperti i battenti per un anno intero, prima della definitiva chiusura. Al contrario, lo stile democratico di Suor Mary, che aveva interpellato tutte le componenti scolastiche, creò sentimenti di fiducia e rispetto; in una parola, coinvolgimento.

Dedicando il suo tempo a incontri individuali e riunioni collettive in cui si mostra disponibile ad ascoltare le preoccupazioni dei dipendenti (o, nel caso di Suor Mary, di persone direttamente interessate, come i genitori), il leader democratico mantiene alto il morale. L'impatto sul clima non può che essere positivo a tutto campo.

Quando essere democratici

Un approccio democratico dà i migliori risultati quando, come nel caso di Suor Mary, il leader è incerto sulla decisione da prendere e ha bisogno di raccogliere spunti da dipendenti capaci.

Questo sembra essere stato il caso di Louis Gerstner Jr., che divenne presidente dell'IBM nel 1993, in un momento in cui il destino dell'azienda sembrava appeso a un filo. Privo di esperienza diretta nel settore dell'informatica. Gerstner dovette affidarsi allo stile democratico, rivolgendosi a colleghi più esperti per avere consigli. Alla fine, nonostante fosse stato costretto a tagliare le spese di ben nove miliardi di dollari l'anno e a licenziare migliaia di dipendenti, Gerstner guidò una svolta di sensazionale successo, dettando all'azienda un nuovo corso strategico. In retrospettiva, parlando di quel momento critico, Gerstner dichiarò di aver elaborato le sue decisioni, giorno per giorno, basandosi sui «buoni consigli dei colleghi, i quali conoscevano, sull'IBM e su questo settore in generale, molto più di quanto io avrei saputo mai».[8]

Anche se un leader ha una grande carica ideale, lo stile democratico può costituire un valido aiuto nella fase in cui occorre raccogliere spunti per delineare l'attuazione di un progetto o escogitare idee brillanti e innovative per la sua realizzazione. David Morgan, direttore generale della Westpac Bank in Australia, per esempio, dedica 20 giorni all'anno all'incontro con diversi gruppi, ognuno dei quali è composto da una quarantina dei suoi 800 manager. «Queste riunioni sono l'occasione per ricevere un feedback da parte loro» ci raccontò Morgan. «Voglio sapere come vanno veramente le cose. Se mai è stato vero che una persona chiusa in un ufficio ai piani alti possa far funzionare un'azienda come questa, certamente oggi non è più così. Il rischio più grande sta nel perdere i contatti con quanto accade nella realtà.»

Affinché queste occasioni di feedback si rivelino utili, il leader deve essere aperto a tutto, alle buone come alle cattive notizie. «A volte bisogna ascoltare cose piuttosto sgradevoli», aggiunge Morgan. «Ma il giorno che farò cadere la testa di qualcuno per avermi detto la cruda verità, sarà anche quello in cui tutti smetteranno di comunicare con me. Devo garantire loro la possibilità di parlarmi in piena libertà. Non esistono problemi insolubili, se riusciamo a discuterne apertamente.»

Lo stile democratico può presentare, naturalmente, anche risvolti negativi. Un eccessivo ricorso a questo approccio da parte di un leader si traduce in una serie infinita di riunioni esasperanti, nelle quali non si fa che rimuginare idee, mentre la possibilità di giungere a un accordo resta lontana

e l’unico risultato tangibile è la programmazione di nuovi incontri. Un leader che rinvia decisioni critiche nella speranza di definire una strategia unanime, rischia di essere troppo esitante, con la conseguenza di generare confusione e disorientamento, provocando ritardi o fratture sempre più profonde.

Ovviamente, non c’è neppure bisogno di dirlo, ricorrere al consiglio dei dipendenti quando questi ultimi sono disinformati o incompetenti può provocare una catastrofe. Allo stesso modo, la volontà di costruire un largo consenso intorno a una decisione può rivelarsi avventata in una situazione di crisi, quando eventi urgenti richiedono decisioni tempestive. Prendiamo il caso di un direttore generale che osservammo nelle nostre ricerche, la cui azienda di computer si trovava in difficoltà a causa di un mercato in continua evoluzione; nonostante ciò, egli insisteva nel tentativo di costruire un consenso unanime sul da farsi. Mentre la concorrenza gli sottraeva clienti, e le esigenze di questi ultimi cambiavano, egli continuò a nominare commissioni per analizzare possibili misure alternative. Così, quando il mercato improvvisamente mutò per l’introduzione di una nuova tecnologia, egli fu colto totalmente alla sprovvista. Prima che potesse convocare l’ennesima task force per vagliare la situazione, il consiglio di amministrazione lo rimosse dall’incarico.

Caratteristiche del leader democratico

Lo stile democratico si fonda su una triade di competenze dell’intelligenza emotiva: il lavoro di gruppo e la collaborazione, la gestione dei conflitti e l’influenza. I migliori comunicatori hanno eccellenti capacità di ascolto, e ascoltare è la dote principale di un leader democratico. Tali leader danno ai dipendenti la sensazione di essere veramente interessati ai loro pensieri e alle loro preoccupazioni e di essere disposti ad ascoltare. Hanno anche un grande talento collaborativo e si integrano perfettamente nel gruppo, senza sottolineare la componente gerarchica insita nel proprio ruolo. Sanno come sedare i conflitti e creare un senso di armonia, per esempio, saldando eventuali fratture all’interno del gruppo.

Anche l’empatia occupa un ruolo di primo piano nell’esercizio della leadership democratica, specialmente quando il gruppo è fortemente

eterogeneo. Se non è in grado di entrare in sintonia con le persone più diverse, un leader incorrerà con maggiore frequenza in errori di valutazione.

I primi quattro stili di leadership – visionario, coach, affiliativo e democratico – sono infallibili fonti di risonanza. Ognuno di essi esercita nel modo che gli è proprio un forte impatto positivo sul clima emozionale di un'organizzazione. Gli ultimi due stili – «battistrada» e autoritario – trovano anch'essi spazio nel repertorio di un leader, ma devono essere usati con prudenza e abilità affinché possano esercitare un impatto positivo. Come vedremo nel prossimo capitolo, quando i leader «battistrada» o autoritari esagerano, ricorrendo troppo spesso a questi stili o usandoli in modo sconsiderato, invece di costruire un clima risonante finiscono per generare dissonanza.

Capitolo 5

GLI STILI DISSONANTI: USARE CON CAUTELA

LA SPETTACOLARE ASCESA DELLA EMC, l'azienda produttrice di sistemi di memorizzazione dati, da illustre sconosciuta a leader mondiale del settore è un esempio tipico di slancio imprenditoriale. Per anni, i vertici aziendali guidarono gli addetti alle vendite in una competizione frenetica per sconfiggere la concorrenza. In effetti, il direttore generale Michael Ruettgers disse di aver selezionato i direttori delle vendite in funzione della loro motivazione al successo, attribuendo i risultati lusinghieri della EMC all'aggressività del reparto marketing. Come ci raccontò un manager del settore vendite, «Noi siamo come pitbull, con la differenza che i pitbull mollano la presa».

Questa tenacia consentì loro di ottenere rendimenti strepitosi: nel 1995, il primo anno in cui la EMC mise a punto sistemi di «open storage», le vendite ammontarono a 200 milioni di dollari. Nel 1999, la EMC, un'azienda che nessuno aveva tenuto d'occhio, rientrava ormai nella cerchia esclusiva delle sole quattro aziende americane ad aver ottenuto valutazioni di eccellenza per i seguenti parametri: utili degli azionisti, incremento delle vendite e dei profitti, margine di profitto netto e rendimento del capitale netto.[1]

Ruettgers e il suo gruppo dirigenziale incarnano lo stile della leadership «battistrada»: leader che esemplificano l'eccellenza e se la aspettano dagli altri. Questo stile può funzionare molto bene, specialmente in settori tecnici,

tra professionisti altamente qualificati o, come nel caso della EMC, in una divisione vendite particolarmente determinata. Nel ciclo di vita di un'azienda, l'opportunità di questo stile è evidente nella fase iniziale di sviluppo, quando il fattore crescita è di primaria importanza. Ogniqualvolta i membri di un gruppo si rivelano estremamente competenti, motivati e sufficientemente autonomi, lo stile «battistrada», in cui il leader mostra la strada e impone l'andatura, può dare ottimi risultati. Disponendo di un gruppo dotato, il leader «battistrada» può ottenere che il lavoro sia svolto con puntualità, se non addirittura in anticipo sulle scadenze.

Lo stile «battistrada»: usare con parsimonia

Anche se trova posto fra gli attrezzi del mestiere di un leader, l'approccio di tipo «battistrada» dovrebbe comunque essere utilizzato con parsimonia, limitatamente alle situazioni in cui può davvero rivelarsi efficace. Questo consiglio sembra contraddire il buon senso comune. Dopo tutto, le caratteristiche distintive dello stile «battistrada» sembrano promettenti: il leader propone ed esemplifica un elevato standard di prestazioni. È ossessionato dal desiderio di migliorare il proprio rendimento dal punto di vista sia della qualità sia della rapidità di esecuzione e chiede lo stesso ai suoi collaboratori. Localizza immediatamente gli autori di prestazioni mediocri, pretende di più da loro e, se non si dimostrano all'altezza della situazione, interviene in prima persona per sistemare le cose.

Tuttavia, se applicato in modo maldestro o con eccessivo rigore, oppure nell'ambiente sbagliato, questo approccio può dare ai dipendenti l'impressione di essere schiacciati dalle continue pretese del leader. E poiché i leader «battistrada» tendono a non essere chiari sulle linee guida, aspettandosi che le persone «sappiano cosa fare», spesso capita che i dipendenti debbano immaginare che cosa ci si aspetta da loro. Di conseguenza il morale crolla, poiché i dipendenti pensano che il leader li tenga troppo sotto pressione o, peggio ancora, che non si fidi delle loro capacità di lavorare in modo autonomo. Come se non bastasse, spesso questi leader sono talmente concentrati sui propri obiettivi da apparire indifferenti verso le persone di cui si servono per raggiungerli. Il risultato finale è un clima di dissonanza.

I nostri dati mostrano che, nella maggior parte dei casi, l'atteggiamento di tipo «battistrada» finisce per avvelenare l'atmosfera, soprattutto a causa dei costi emotivi derivanti dal suo uso indiscriminato. Essenzialmente, il leader «battistrada» si trova di fronte al seguente dilemma: maggiore è la pressione cui sottopone i dipendenti per ottenere risultati, maggiore sarà l'ansia che susciterà nel gruppo. Certo, una tensione moderata può dare la carica, come nel caso rappresentato da una scadenza da rispettare; una forte pressione protratta nel tempo, però, risulta debilitante. Man mano che le persone cessano di perseguire un ideale ispiratore, emergono i più semplici istinti di sopravvivenza. La pressione cui sono sottoposte limita il loro talento innovativo. Nonostante i leader «battistrada» possano guadagnarsi l'adesione del gruppo – e quindi un transitorio incremento positivo dei risultati – sicuramente il livello di prestazioni ottenuto non potrà essere mantenuto nel tempo.

Prendiamo a titolo di esempio il caso di un manager che chiameremo Sam. Dal punto di vista accademico, la carriera di Sam ebbe un inizio brillante; si laureò tra i migliori del suo corso. Successivamente, come biochimico nella divisione ricerca e sviluppo di una grande azienda farmaceutica, le sue straordinarie competenze scientifiche fecero di lui un astro nascente: era a lui che tutti si rivolgevano per consigli di carattere tecnico. Spinto da elevatissimi standard personali di successo ed eccellenza, divenne quasi ossessivo nella ricerca di nuove soluzioni per migliorarsi.

Quando gli fu assegnato l'incarico di guidare un gruppo di ricerca per lo sviluppo di un nuovo prodotto, Sam continuò a distinguersi e, nel complesso, i suoi colleghi erano altrettanto competenti e determinati. Nel suo nuovo incarico di leader, Sam divenne un tipo «battistrada»: lavorava la sera fino a tardi e proponeva il proprio lavoro come modello di altissima qualità scientifica, ottenuta nonostante le terribili pressioni esercitate dalle scadenze. Il suo gruppo portò a termine l'incarico a tempi da primato.

Ma quando Sam fu nominato direttore del reparto ricerca e sviluppo dell'intera divisione, cominciò a perdere colpi. Le sue funzioni adesso erano cambiate, passando alla missione di più ampio respiro della leadership: ora avrebbe dovuto esprimere un ideale, delegare responsabilità e aiutare gli altri a migliorarsi; Sam però non era convinto che i suoi subordinati fossero abili come lui. Spesso rifiutava di delegare

concretamente i propri poteri e finì per diventare un manager ossessionato dalla microgestione dei dettagli; quando le prestazioni dei dipendenti non erano all'altezza, preferiva intervenire personalmente anziché confidare nel fatto che con una guida adeguata sarebbero migliorate. Infine, dietro suggerimento del suo capo – e con grande sollievo – Sam tornò a rivestire il vecchio incarico alla guida di un team di sviluppo prodotti.

La vicenda di Sam mette in luce gli attributi tipici del leader «battistrada»: standard di eccellenza straordinariamente elevati, scarsa tolleranza nei confronti di prestazioni mediocri, desiderio di rimboccarsi le maniche e tendenza a intervenire in prima persona non appena i collaboratori danno segni di difficoltà. Con questo, non vogliamo dire che l'approccio «battistrada» non possa funzionare. Può eccome, a patto, però, che lo si applichi in un contesto adeguato, in altre parole con dipendenti determinati, estremamente competenti, capaci di trovare in se stessi la motivazione, e di lavorare in autonomia.

Gli ingredienti di uno stile «battistrada» efficace

Che cosa occorre affinché un leader eserciti in modo efficace lo stile «battistrada»? Il principio dell'intelligenza emotiva cui è improntato questo stile è la motivazione al risultato, attraverso la continua ricerca di nuovi modi per migliorare, insieme a una notevole dose di iniziativa nel cogliere le opportunità. La motivazione al risultato implica che i leader «battistrada» cerchino costantemente nuovi approcci per migliorare le proprie prestazioni e quelle dei collaboratori. Ciò significa anche che questi leader non sono motivati da gratificazioni esterne, come il denaro o il potere, bensì dall'insopprimibile esigenza di raggiungere lo standard di eccellenza cui aspirano. Lo stile «battistrada» richiede, inoltre, spirito di iniziativa, quella prontezza nel cogliere o creare opportunità di miglioramento che contraddistingue gli individui davvero determinati. Se questo approccio viene adottato in assenza di altre fondamentali competenze di IE, però, l'orientamento al risultato può portare fuori strada. In assenza di empatia, per esempio, un leader «battistrada» si concentrerà probabilmente in modo sconsiderato sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, del tutto incurante del crescente disagio da parte di chi esegue il lavoro. Allo stesso modo,

l’eventuale mancanza di consapevolezza di sé impedisce a questi leader di vedere i propri fallimenti.

Un’altra competenza di cui i leader «battistrada» spesso difettano è, per esempio, la capacità di collaborare o comunicare efficacemente (in particolare, l’abilità nel fornire ai collaboratori un feedback utile e tempestivo sulle loro prestazioni). La carenza più evidente di questi leader è lo scarso livello di gestione di sé a livello emozionale, un deficit che si manifesta nell’impazienza o nella pretesa di gestire ogni cosa nei minimi dettagli, se non in atteggiamenti ancor più dannosi.

In complesso, l’approccio «battistrada» può funzionare se associato ad altri stili di leadership; in particolare è sostenuto bene dall’entusiasmo dello stile visionario e dalla capacità di dare coesione a un gruppo propria dello stile affiliativo. I problemi più comuni legati alla figura del leader «battistrada» insorgono, per esempio, quando un tecnico brillante viene promosso dirigente, come accadde a Sam, il biochimico di talento che fallì come capo del settore ricerche. In realtà, Sam mostrava i classici sintomi del principio di Peter, ossia dell’individuo promosso a un livello superiore alle proprie competenze. Pur disponendo di tutte le capacità tecniche richieste per occupare la vecchia posizione, per poter coprire il suo nuovo ruolo Sam era troppo scarsamente dotato di quelle necessarie a un leader. Così, egli diventò quel tipo di capo che si sostituisce ai dipendenti al minimo tentennamento; quello che non riesce a delegare perché scettico sulle reali potenzialità dei propri collaboratori e che si dimostra troppo pronto a stigmatizzare una prestazione mediocre; ancora, il tipo avaro di lodi di fronte a un lavoro ben fatto. Un’altra caratteristica tipica di questi leader vittime del principio di Peter è che eccellono negli aspetti tecnici del proprio lavoro, ma disdegnano l’inclinazione collaborativa richiesta dalla leadership.

Quando i leader utilizzano lo stile «battistrada» in modo esclusivo o maldestro, non mancano solo di lungimiranza, ma anche di risonanza. Troppo spesso questi leader sono guidati solo dai numeri, e non sempre le cifre bastano a ispirare o motivare le persone.

Si fa così perché lo dico io: il leader autoritario

L’azienda informatica era sull’orlo della bancarotta: i profitti e le vendite precipitavano, lo stock perdeva vertiginosamente di valore e gli azionisti erano in tumulto. Il consiglio di amministrazione propose un nuovo direttore generale, con la fama di mago delle situazioni disperate: questi si mise al lavoro licenziando, liquidando intere divisioni e prendendo le decisioni dure e impopolari che sarebbero state necessarie anni prima.

Alla fine, l’azienda si salvò – per lo meno nel breve periodo – ma a caro prezzo. Fin dall’inizio, il nuovo direttore instaurò un regime del terrore, che opprimeva in modo particolare i suoi collaboratori diretti. Moderno Gengis Khan, egli vessava e umiliava i suoi manager, tuonando la propria disapprovazione al minimo errore. Terrorizzati dalla sua tendenza a «far fuori» il latore di cattive notizie, i suoi collaboratori smisero di aggiornarlo sull’andamento dell’azienda. Ben presto i manager più dotati se ne andarono, ed egli licenziò molti di quelli rimasti. In tutta l’azienda, il morale era completamente a terra e ciò si rifletté in un nuovo peggioramento degli affari, dopo l’iniziale periodo di ripresa. Alla fine, il direttore generale fu licenziato dal consiglio di amministrazione.

Certo, il mondo degli affari trabocca di leader coercitivi lontanissimi dall’essere consapevoli dell’impatto negativo esercitato dalla loro condotta sui sottoposti. Quando un importante sistema ospedaliero si trovò in cattive acque, per esempio, il consiglio di amministrazione assunse un nuovo presidente per imprimere una svolta alla situazione, con effetti disastrosi. Come ci raccontò un medico, «il nuovo presidente operò spietati tagli al personale, soprattutto tra gli infermieri. L’ospedale sembrò riprendersi dal punto di vista economico, ma ormai c’era una pericolosa carenza di personale. Non eravamo in grado di far fronte alle esigenze dei pazienti e tutti erano demoralizzati».

Non stupisce quindi che la soddisfazione dei pazienti fosse ai minimi storici. Quando l’ospedale cominciò a perdere quote di mercato a favore della concorrenza, il presidente, seppur con riluttanza, riassunse molti di coloro che aveva licenziato. «Ancora oggi, però, non ammette di essere stato troppo rigido» proseguì il medico «e continua a dirigere l’ospedale con le minacce e le intimidazioni. Gli infermieri hanno ripreso il loro posto, ma il morale è rimasto basso. Nel frattempo, il presidente si lamenta dei dati

relativi al gradimento dei pazienti, e non si rende conto di esserne in buona parte il responsabile.»

Lo stile autoritario in azione

Come si realizza in pratica l'approccio autoritario, a volte chiamato anche stile *coercitivo?* Facendo proprio il motto «Si fa così perché lo dico io», questi leader richiedono obbedienza immediata, ma non si preoccupano di spiegare gli ordini. Se i dipendenti non obbediscono senza far domande, ricorrono alle minacce. E, anziché delegare l'autorità, cercano di esercitare un controllo ferreo su ogni situazione, verificandone i minimi dettagli. Di conseguenza, il feedback sulle prestazioni – sempre che sia previsto – si concentra invariabilmente sugli errori commessi dai collaboratori, anziché sugli aspetti degni di lode. In poche parole, qui troviamo tutti gli ingredienti tipici della dissonanza.

Non sorprende dunque che, stando a quanto emerge dai nostri dati, l'approccio autoritario sia, tra tutti gli stili di leadership, il meno efficace nella maggior parte delle situazioni. Consideriamo il suo impatto sul clima di un'azienda. Partendo dal presupposto che il contagio emotivo si diffonde con maggior rapidità dall'alto verso il basso, un leader freddo e intimidatorio è in grado di intaccare lo stato d'animo di tutto il gruppo e la qualità del clima generale non farà che peggiorare. E sebbene l'autoritario direttore dell'ospedale che abbiamo citato prima come esempio possa non cogliere la relazione tra la propria leadership e il serpeggiare dell'insoddisfazione tra i pazienti, i collegamenti esistono eccome. Il suo modo di interagire con medici e infermieri suscita in questi uno stato d'animo negativo; essi vedono quindi pregiudicata la propria capacità di sollevare l'umore dei pazienti con quella cordiale affabilità che può fare davvero la differenza nel modo di vivere l'esperienza di un ricovero.

Elargendo raramente una lode e dando invece libero corso alle critiche, i leader autoritari erodono il morale dei dipendenti, come pure l'orgoglio e la soddisfazione che essi traggono dal proprio lavoro, andando così a pregiudicare proprio i fattori che motivano i lavoratori più produttivi. Di conseguenza, questo stile sottrae al leader uno strumento di cruciale importanza: la capacità di suscitare nei suoi collaboratori il senso di

appartenenza a un grande progetto collettivo. Al contrario, il leader autoritario lascia che i dipendenti provino uno scarso coinvolgimento, se non addirittura alienazione, nei confronti del proprio lavoro, finché non arrivano a chiedersi: «Ma che senso ha tutto questo?».

Nonostante i numerosi effetti negativi di questo tipo di leadership, tuttavia, in tutto il mondo c'è un numero sorprendente di leader coercitivi, retaggio delle vecchie linee gerarchiche di comando-e-controllo tipiche del panorama aziendale del XX secolo. Allora le organizzazioni adottavano un modello di leadership di tipo militare (dall'alto verso il basso, «Ti ordino di…»), effettivamente molto adatto al campo di battaglia. Ciò nondimeno, oggi, perfino nelle organizzazioni militari più moderne, lo stile autoritario è controbilanciato dall'adozione di altri approcci, allo scopo di creare coinvolgimento, *esprit de corps*, e lavoro di gruppo.

L'ambiente ospedaliero ci offre un ulteriore esempio. Oggi, in America, numerose organizzazioni del settore devono fronteggiare una crisi di leadership in parte riconducibile alla larga diffusione dei due stili citati – «battistrada» e autoritario – la cui affermazione è stata favorita dalla stessa cultura del mondo medico. Naturalmente, questi approcci possono rivelarsi appropriati in sala operatoria o in un pronto soccorso. Ma la loro predominanza implica che molti sanitari con mansioni dirigenziali abbiano avuto scarse possibilità di apprendere un repertorio di stili più completo.

Nella maggior parte delle organizzazioni moderne, quindi, il capo «si-fa-così-perché-lo-dico-io» è ormai un relitto antidiluviano. Come disse il direttore generale di un'azienda del settore tecnologico, «Uno può benissimo far soldi calpestando i suoi, ma un'azienda diretta così potrà durare?».

Quando lo stile autoritario funziona

Nonostante le sue connotazioni negative, se usato con oculatezza, lo stile autoritario può avere un ruolo significativo nel repertorio del leader emozionale. I leader che devono gestire una crisi aziendale – per esempio la necessità impellente di imprimere una svolta – possono trovare particolarmente efficace lo stile autoritario (specialmente all'inizio) per

sbloccare abitudini controproducenti e scuotere i dipendenti costringendoli ad adottarne di nuove. Analogamente, in condizioni di effettiva emergenza, per esempio un incendio nell'edificio o un uragano in arrivo, o il rilevamento dell'azienda in un clima ostile, i leader che adottano un approccio autoritario possono costituire un valido aiuto per superare la tempesta. Inoltre, quando ogni altra iniziativa si sia dimostrata vana, questo stile può rivelarsi utile per affrontare dipendenti problematici.

Nella nostra ricerca ci capitò il caso di un manager che era stato nominato presidente di divisione per imprimere una svolta positiva a un'azienda alimentare in gravi difficoltà economiche. Il nuovo manager si avvalse con maestria dello stile autoritario e fin dalle prime settimane cominciò a operare energicamente segnalando la sua intenzione di mettere a segno cambiamenti importanti.

Secondo quanto lui stesso raccontò, il gruppo dirigenziale teneva i propri incontri periodici in una sala riunioni estremamente formale, al punto da incutere soggezione, e sedeva in gigantesche poltrone attorno a un tavolo dal piano di marmo che sembrava «il ponte di comando dell'Enterprise», la nave spaziale di *Star Trek*. La distanza fisica tra le persone soffocava la spontaneità della comunicazione e i meeting risultavano artificiosi, poiché nessuno osava dare una scossa alla situazione. La sala riunioni, insomma, simboleggiava la mancanza di dialogo e di collaborazione tra i vertici aziendali. Per sottolineare il passaggio a uno spirito di apertura, il nuovo presidente, mettendo a segno una mossa tipica dello stile autoritario, fece smantellare la sala, producendo alcune conseguenze positive. Da quel momento, infatti, gli incontri del gruppo dirigenziale cominciarono a svolgersi in una comune sala riunioni dove, come spiegò il nuovo presidente, «le persone potessero veramente parlarsi».

Egli utilizzò il medesimo approccio quando si trattò di affrontare il problema di una serie di manuali interni che specificavano dettagliatamente le procedure per ottenere l'approvazione di una decisione operativa. Fu posto un nuovo veto: basta con i manuali e con gli infiniti passaggi di documenti. «Voglio che la gente si parli» ci spiegò il presidente. «Chiunque ne abbia bisogno può partecipare alla riunione del comitato esecutivo e dire "Sto lavorando su questo, ho bisogno del vostro aiuto e delle vostre idee". Voglio che i dipendenti ci considerino alla stregua di una risorsa da cui

attingere liberamente, e non un ufficio preposto all'autorizzazione burocratica dei progetti.»

Nell'inviare questi messaggi, il nuovo presidente agì in modo forte e risoluto. Ma il suo pugno di ferro funzionò perché andò a colpire la vecchia cultura aziendale, e non le persone. Anzi, egli mise bene in chiaro che stimava il talento e le capacità dei suoi dipendenti; era il loro modo di operare che, secondo lui, necessitava di un radicale cambiamento.

Che cosa occorre per essere autoritari

Un'applicazione così efficace dello stile autoritario si fonda su tre competenze dell'IE: influenza, motivazione al risultato e iniziativa. Inoltre, come nel caso dello stile «battistrada», anche la consapevolezza di sé, la gestione delle proprie emozioni e l'empatia sono essenziali per evitare che lo stile autoritario esca dal seminato. La motivazione al risultato implica che il leader guidi il suo gruppo in modo energico e risoluto per ottenere migliori risultati. L'iniziativa, nello stile autoritario, si esprime spesso non solo nel cogliere le opportunità, ma anche nell'assumere senza esitazioni un tono di «comando», impartendo ordini immediati anziché concedersi una pausa per ponderare una linea d'azione. L'iniziativa del leader autoritario si manifesta anche nel rifiuto di farsi manipolare dalle situazioni, agendo invece con determinazione per raggiungere il proprio obiettivo.

La componente essenziale che consente di applicare con maestria questo stile è forse la capacità di dominare le proprie emozioni. Essa permette al leader di gestire gli impulsi di rabbia e impazienza, o addirittura di incanalare la propria irritazione in uno scoppio d'ira accuratamente calibrato per ottenere attenzione immediata e mobilitare i collaboratori al cambiamento o al raggiungimento di un risultato. Quando un leader manca della consapevolezza di sé necessaria per dominare le proprie emozioni – forse il difetto più comune tra quanti applicano in modo maldestro questo stile – i pericoli insiti nell'approccio autoritario si manifestano in modo devastante. I leader coercitivi che esternano non solo rabbia, ma anche disgusto e disprezzo, possono esercitare un impatto emozionale devastante sui propri collaboratori.

Ancora peggio, se le esplosioni incontrollate si accompagnano alla mancanza di empatia – in quella che potremmo definire come una sorta di sordità emozionale – lo stile autoritario sfugge a ogni controllo: il leader diventa un dittatore che abbaia ordini, del tutto insensibile alle reazioni dei destinatari del messaggio. Per applicare questo stile in modo efficace, il leader deve invece «adirarsi con la persona giusta, nel modo giusto, al momento giusto e per un giusto motivo», secondo gli insegnamenti di Aristotele.

Detto questo, lo stile autoritario dovrebbe essere utilizzato con estrema cautela, in modo mirato e solo se strettamente necessario: per esempio nel caso di un cambiamento di rotta nella politica aziendale, o di un imminente passaggio di proprietà in un clima ostile. Se un leader sa distinguere le condizioni in cui è necessario adottare il pugno di ferro da quelle in cui invece è opportuno allentare la presa, la sua fermezza potrà avere un effetto tonificante. Ma se l'unico strumento di cui dispone è la clava, lascerà dietro di sé il caos più totale.

Il paradosso del bastardo

Malgrado sia evidente che capi indebitamente autoritari (o «battistrada») creano un disastroso clima di dissonanza, a tutti è capitato di imbattersi in un direttore villano e spietato – l'antitesi personificata della risonanza – che tuttavia sembrava ottenere eccellenti risultati professionali. Se l'intelligenza emotiva conta davvero così tanto, come spiegare l'esistenza di questi meschini bastardi?

Tanto per cominciare, osserviamoli da vicino. Solo perché un manager è più «visibile» di altri, siamo davvero sicuri che sia lui a tenere le redini dell'azienda? Un direttore generale a capo di una conglomerata potrebbe non avere collaboratori diretti; la figura che riveste concretamente il ruolo di guida e ha quindi maggiore impatto sulla redditività è piuttosto quella del direttore di divisione. Si dice che il rapporto tra Bill Gates e la Microsoft sia strutturato in base a questo modello. Gates può essere un leader «battistrada» efficace perché i suoi diretti collaboratori sono tecnicamente brillanti, motivati e ambiziosi. Questi ultimi, d'altra parte, tendono ad adottare stili di leadership risonante nell'ambito delle proprie divisioni,

dove tale approccio è essenziale per promuovere il lavoro di gruppo su cui l'azienda ha costruito il proprio successo.

Esiste poi il caso di leader la cui fortuna si fonda su un'illusione, per esempio realtà in cui un'elevata capitalizzazione di mercato o una ristrutturazione troppo drastica mascherano un disastroso turnover delle persone chiave, i cui costi, in futuro, ricadranno pesantemente sull'azienda. Spesso, questi manager sono dei narcisisti egocentrici, pessimi leader.

Prendiamo, per esempio, Al Dunlap; nella sua autobiografia *Mean Business*, egli scrisse che la sua leadership, come direttore generale alla Scott Paper, sarebbe «entrata negli annali della storia economica americana come una delle svolte di maggiore successo mai registrate». Mentre procedeva al licenziamento di migliaia di dipendenti, Dunlap esaltava la durezza e perfino la mancanza di scrupoli, indicandoli quali strumenti della leadership; analisi successive rivelarono tuttavia che i suoi tagli erano stati eccessivi e che in realtà avevano finito per danneggiare il potenziale economico dell'azienda. Inoltre, gli evidenti successi riscossi da Dunlap a breve termine erano da ricondursi, per lo meno per quanto riguarda il suo successivo incarico alla Sunbeam, a ben altre tattiche: due anni dopo essere stato rimosso dalla carica di direttore generale, Dunlap fu indagato, insieme ad altri manager, dalla Securities and Exchange Commission statunitense, con l'accusa di «aver orchestrato un piano fraudolento per creare l'illusione di un'efficace ristrutturazione della Sunbeam e facilitare così la vendita dell'azienda a un prezzo gonfiato».[2]

Generalmente, i leader caratterizzati da un ego così ipertrofico si concentrano in modo esclusivo su obiettivi economici immediati senza tenere in alcun conto i costi umani o aziendali implicati sul lungo termine dalle strategie adottate per raggiungere lo scopo.[3] E troppo spesso, come nel caso di Al Dunlap, le aziende reduci dalla loro guida presentano tutti i sintomi dell'abuso di anabolizzanti: «pompate» per un breve, intenso, periodo in modo da mostrare un'elevata redditività, esse vedono tuttavia pregiudicate le risorse economiche e umane essenziali per conservare quel livello di profitti sul lungo termine.[4]

Infine, è possibile che il capo in questione presenti un paio di evidenti carenze nel campo dell'IE, ma disponga comunque di doti sufficienti per

controbilanciarle ed esercitare efficacemente il proprio ruolo. In altre parole, nessun leader è perfetto, né deve esserlo. La nostra idealizzazione della figura del leader potrebbe spingerci a fissare degli standard irragionevoli, pretendendo che egli incarni il modello di ogni virtù.

Esaminando la questione del capo bastardo, occorre anche valutare se il leader presenti doti significative tali da compensare il suo comportamento caustico, e che potrebbero passare inosservate. Nei suoi primi giorni di lavoro alla General Electrics, Jack Welch adottò il pugno di ferro per avviare una svolta radicale all'interno dell'azienda. A quel tempo e in quella situazione, il suo stile fermo e autoritario era appropriato. Quello che fece meno scalpore fu la successiva adozione da parte di Welch di uno stile sempre più improntato alle competenze dell'IE, specialmente nella fase in cui delineò una nuova filosofia aziendale, mobilitando i dipendenti affinché vi si uniformassero.

Fare chiarezza

Insomma, è fin troppo facile, per uno scettico, sminuire l'utilità dell'IE, raccontando l'aneddoto del leader duro e insensibile che sembra ottenere buoni risultati professionali a dispetto della sua natura caustica. Un'argomentazione così ingenua – e cioè che i grandi leader hanno successo adottando un comportamento meschino e spietato (o nonostante questo) – può essere sostenuta solo in mancanza di dati concreti che rivelino quali siano i tipi di leadership veramente efficaci.

Lo studio scientifico della leadership inizia facendo chiarezza, in modo da poter operare confronti sistematici. Questi metodi oggettivi tengono sotto controllo eventuali successi fasulli o passeggeri dei quali un leader meschino potrebbe arrogarsi il merito, ma in realtà dovuti, per esempio, alla fortunata coincidenza di un periodo di forte espansione del settore o a manovre che producono riscontri immediati, come tagli al personale o artifici contabili.

Dando una rara dimostrazione di apertura e trasparenza, un'associazione di categoria delle compagnie assicurative statunitensi commissionò uno studio sulle qualità di leadership mostrate dai direttori generali e sulle

prestazioni delle compagnie da essi guidate. Un gruppo di ricercatori monitorò i risultati ottenuti da 19 direttori generali di grandi compagnie assicurative e li suddivise in due gruppi – «eccellenti» e «buoni» – sulla base di parametri quali il profitto e lo sviluppo delle loro compagnie.[5] Quindi essi furono sottoposti a colloqui approfonditi, per valutare le capacità che distinguevano gli individui eccellenti da coloro che avevano semplicemente svolto un buon lavoro. I ricercatori valutarono ogni manager e cercarono di ottenere valutazioni sincere (e confidenziali) da parte dei loro diretti collaboratori.

Il talento che differenziava i direttori più efficaci da tutti gli altri risultò essere una mescolanza di fondamentali competenze di IE. Essi dedicavano più tempo a seguire i manager loro sottoposti, migliorandone le capacità professionali e stringendo con essi rapporti interpersonali duraturi. Tra le abilità più vistosamente *assenti* nei cosiddetti bastardi, la prima era naturalmente l'empatia, seguita dalla capacità di collaborare e dalla preoccupazione di favorire lo sviluppo degli elementi migliori. Inoltre, le aziende guidate da direttori generali con particolari doti di IE raggiungevano i migliori livelli di profitto e crescita sostenibile – livelli decisamente più elevati rispetto alle aziende condotte da manager sprovvisti di tali abilità.

Chi mai vorrebbe lavorare per un bastardo?

Un altro piccolo segreto sui bastardi: mettono in fuga le persone di talento. La realtà è molto semplice: in qualsiasi campo, i migliori – quei pochi individui dotati di talento, preziosi per un'azienda – non sono obbligati a tollerare la catena quotidiana di sofferenze innescata da un cattivo capo e, uno dopo l'altro, presentano le dimissioni, mettendosi alla ricerca di un altro lavoro. La ragione principale che spinge un dipendente alle dimissioni è il malcontento nei confronti del capo. In un mercato del lavoro vivace – se le persone dispongono di talento e quindi sono in grado di trovare con facilità un lavoro equivalente – la probabilità che i dipendenti afflitti da un cattivo leader lascino il posto è quattro volte superiore di quella registrata fra chi apprezza il leader per cui lavora.[6]

In effetti, due milioni di dipendenti intervistati in 700 aziende americane hanno confermato che il fattore determinante per la durata (e la produttività) del rapporto di lavoro è la qualità della relazione con il diretto superiore. «Quando viene assunto, un dipendente si unisce all'azienda; al momento di dimettersi, però, lo fa per dare il ben servito al capo» osservò Marcus Buckingham della Gallup Organization, che analizzò i dati.

La conclusione che si trae da questi dati sembra fin troppo chiara: i leader bastardi devono cambiare o andarsene.

L'impatto sul business dell'utilizzo flessibile degli stili

Ampliando il proprio repertorio di competenze per l'esercizio della leadership, i leader dissonanti hanno indubbiamente la possibilità di emendarsi. Come ricorderete, il professor David McClelland di Harvard constatò che i leader le cui doti comprendevano sei o più capacità di IE erano decisamente più efficaci dei colleghi che mancavano di tali requisiti.[7] Egli riscontrò inoltre che diversi tipi di leader di successo creavano risonanza a partire da combinazioni del tutto esclusive di competenze specifiche. Un leader, per esempio, potrebbe eccellere grazie alla fiducia in se stesso, alla flessibilità, all'iniziativa, alla motivazione al risultato, all'empatia e alla capacità di favorire lo sviluppo del talento altrui; i punti di forza di un altro, invece, potrebbero essere la consapevolezza di sé, l'integrità, la capacità di mantenere la calma in condizioni di tensione, la consapevolezza organizzativa, l'influenza e la collaborazione.

La possibilità di attingere a una rosa di competenze emozionali più ampia può aumentare l'efficacia di un leader, poiché gli conferisce la flessibilità di cui ha bisogno per gestire le problematiche, tipicamente numerose e multiformi, connesse alla guida di un'azienda. Ogni stile attinge a differenti competenze dell'IE; i leader migliori sono in grado di utilizzare l'approccio giusto al momento giusto, passando da uno all'altro a seconda delle circostanze. I leader privi delle competenze fondamentali dispongono di un repertorio ridotto e quindi si trovano spesso costretti a ricorrere a uno stile inadatto alla situazione contingente. Torniamo a considerare lo studio sui 19 direttori generali del settore assicurativo americano. Come abbiamo già

visto, in esso emerse che le compagnie di maggiore successo erano guidate da manager dotati di diverse importanti competenze di intelligenza emotiva, per esempio il desiderio di migliorare, la sua capacità di agente di cambiamento, l'inclinazione all'empatia e il talento nel favorire la crescita di altri leader. Ma l'indagine non si fermò a questo: i ricercatori intervistarono alcuni dipendenti chiedendo una valutazione della loro esperienza professionale nelle compagnie guidate dai manager in questione, esortandoli a concentrarsi sugli aspetti che influenzavano direttamente la qualità del lavoro svolto e non semplicemente sul grado di «soddisfazione» personale.

L'atmosfera delle aziende guidate dai direttori generali di maggiore successo era radicalmente diversa da quella delle compagnie meno brillanti. Le aziende condotte dai leader più validi erano contraddistinte da un clima migliore sotto ogni aspetto, dalla chiarezza nel comunicare gli standard di riferimento alla capacità di instaurare un ambiente flessibile in cui i dipendenti si sentissero liberi di essere innovativi nell'esecuzione del proprio lavoro. I manager più efficaci incoraggiavano i collaboratori a provare un senso di paternità e responsabilità nei confronti del proprio lavoro, imponevano standard di prestazione più elevati e spingevano i dipendenti a perseguire obiettivi più stimolanti che richiedevano maggiore impegno. In breve, creavano un ambiente in cui i loro collaboratori si sentivano carichi e concentrati, orgogliosi del proprio lavoro, entusiasti di quanto facevano e, soprattutto, fedeli all'azienda.

La leadership determina il livello della prestazione in qualsiasi tipo di organizzazione, e non solo nelle aziende. In Gran Bretagna, il governo commissionò uno studio volto ad analizzare gli stili di leadership adottati in 42 istituti scolastici per scoprire quali approcci fossero alla base del successo accademico degli studenti.[8] Nel 69 per cento delle scuole con prestazioni d'alto livello, il preside applicava quattro o più stili di leadership in grado di creare risonanza, a seconda delle situazioni. Nei due terzi delle scuole meno brillanti, invece, il direttore ricorreva esclusivamente a uno o due stili, generalmente dissonanti. La chiave di tutto stava nel clima: quando i dirigenti scolastici disponevano di un repertorio flessibile – ed erano quindi in grado di prendere in disparte un insegnante per un colloquio faccia a faccia, di definire obiettivi tali da ispirare l'intero

corpo docente o anche semplicemente di stare ad ascoltare – il clima tra gli insegnanti era estremamente positivo. Quando, invece, lo stile del leader era rigido, cristallizzato nell'approccio autoritario, il morale tra i docenti calava vertiginosamente.

Quanto più numerosi sono gli stili ai quali un leader può ricorrere, tanto migliori saranno i risultati. Secondo i nostri dati, i leader che padroneggiano quattro o più stili, specialmente quelli che innescano la risonanza, sono in grado di creare l'atmosfera migliore e di ottenere le prestazioni più elevate. Inoltre, la versatilità nell'esercizio della leadership è attestata sia tra i leader più esperti, che sono in grado di spiegare esattamente come e perché adottino un determinato approccio, sia tra quelli emergenti, che affermano di esercitare la leadership in modo del tutto «intuitivo».

Consideriamo adesso l'applicazione pratica di questa leadership flessibile.

Dirigere con stile: quello giusto al momento giusto

Un'azienda alimentare, presente con i suoi prodotti sul mercato mondiale, aveva messo Joan a capo di una sua importante divisione, proprio nel momento in cui essa stava attraversando una profonda crisi: da ben sei anni non raggiungeva i profitti previsti e recentemente li aveva mancati di ben 50 milioni di dollari. Fra i vertici dell'azienda il morale era decisamente a terra; sfiducia e risentimento dilagavano. Dall'alto, la direttiva di Joan fu chiarissima: rivoluzione.

Joan agì con quella versatilità di approccio che, secondo noi, distingue la prestazione dei leader fuoriclasse. Fin dall'inizio, comprese di avere a disposizione un tempo limitatissimo per dimostrare l'efficacia della propria leadership e instaurare rapporti di fiducia e intesa, e capì la necessità di individuare al più presto che cosa non andasse. Così, durante la prima settimana del suo incarico, organizzò pranzi e cene di lavoro con ogni singolo membro del gruppo dirigente, chiedendo a ciascuno un parere sulla situazione dell'azienda dal punto di vista sia economico sia organizzativo. La sua attenzione, d'altra parte, era concentrata non tanto sulla diagnosi dei problemi che i manager andavano proponendole, quanto sull'obiettivo di

conoscere ognuno di essi a livello personale. Utilizzando lo stile affiliativo, esplorò le loro vite, i loro sogni e le loro aspirazioni.

Joan rivestì anche i panni del coach, cercando il modo di aiutarli a conseguire gli obiettivi di carriera che desideravano. Un manager, cui spesso veniva rimproverata una scarsa attitudine al lavoro di gruppo, le confidò le sue preoccupazioni. Sebbene fosse convinto di poter collaborare in modo proficuo con il gruppo, era bersagliato da continue lamentele che sentiva di dover smentire per avere successo nella compagnia. Riconoscendo che si trattava di un manager di talento, il cui apporto era prezioso per l'azienda, Joan strinse un patto con lui, promettendogli di aiutarlo a individuare gli atteggiamenti che minavano le sue capacità collaborative. Joan pensava che egli a volte potesse essere caustico o fare inavvertitamente osservazioni irritanti per qualcuno e promise che, quando se ne fosse presentata l'occasione, lo avrebbe preso in disparte per aiutarlo a prendere coscienza del proprio comportamento.

A questa serie di colloqui personali fece seguito un'uscita di tre giorni dell'intero gruppo dirigenziale. L'obiettivo di Joan era quello di creare spirito di gruppo, affinché tutti si sentissero partecipi di qualsiasi soluzione fosse stata presa per risolvere i problemi dell'azienda. Utilizzando un approccio iniziale tipico del leader democratico, Joan incoraggiò tutti a esprimere liberamente le proprie frustrazioni e lamentele, per fare, come disse, «piazza pulita di tutto ciò che non va».

Il giorno dopo, Joan sentì che il gruppo era pronto a concentrarsi sulle soluzioni e chiese a ognuno di esporre tre idee specifiche sulle iniziative da intraprendere. Mentre Joan raccoglieva i suggerimenti, si creò una spontanea unità di vedute sugli interventi prioritari, per esempio un taglio dei costi. Quando il gruppo cominciò a proporre specifici piani di azione per ogni singola priorità, Joan capì di avere ottenuto il coinvolgimento e l'apporto che cercava.

Una volta impostata la rotta, Joan passò allo stile visionario, affidando la gestione di ogni fase successiva a singoli manager, direttamente responsabili per il raggiungimento dell'obiettivo. In precedenza, la divisione aveva ridotto i prezzi di alcuni prodotti, senza però registrare variazioni apprezzabili del volume delle vendite; una soluzione ovvia avrebbe potuto essere l'introduzione di un lieve aumento dei prezzi. L'ex

vicepresidente della divisione vendite aveva tentennato, lasciando così che il problema si incancrenisse; ora, il nuovo vicepresidente fu investito della responsabilità di aggiustare il livello dei prezzi in modo da risolvere il problema.

Nei mesi seguenti, Joan continuò a privilegiare lo stile visionario, definendo di volta in volta la nuova missione del gruppo in modo da sottolineare l'importanza di ogni singolo collaboratore per il raggiungimento della meta comune. Eppure, specialmente nelle prime settimane del nuovo corso, Joan percepì che l'urgenza della crisi avrebbe giustificato l'adozione dell'approccio autoritario, qualora qualcuno fosse venuto meno alle proprie responsabilità. Come disse lei stessa, «Nel corso del progetto, fui costretta a essere dura nel controllo degli obiettivi da raggiungere. Occorrevano disciplina e concentrazione».

Sette mesi dopo, quando il nostro gruppo di ricerca intervistò Joan, la divisione aveva superato di cinque milioni di dollari il profitto previsto, a fronte di un passivo di 50 milioni, registrato l'anno prima del suo arrivo. Per la prima volta da cinque anni, la divisione aveva raggiunto i suoi obiettivi.

Gli strumenti giusti per l'occasione

Come si fa a sapere quale dei diversi stili di leadership adottare in una determinata situazione?

I leader più risonanti vanno oltre un semplice processo di selezione meccanica, in base al quale abbinare un determinato stile a una lista predefinita di situazioni. Essi danno prova di ben altra flessibilità: studiano le persone individualmente e in gruppo, registrando momento per momento gli indizi che suggeriscono di ricorrere a una determinata abilità di leadership e adeguando immediatamente il proprio stile. Essi quindi non si avvalgono semplicemente dei quattro stili che garantiscono la risonanza, ma sanno anche rivestire un ruolo «battistrada» e sfruttare, se necessario, le componenti positive insite in quello autoritario, dirigendo in modo fermo e perentorio. Quando adottano questi stili più rischiosi, però, mettono in campo una buona dose di autodisciplina, in modo da evitare la dissonanza

che scaturirebbe da un atteggiamento rabbioso o impaziente o da attacchi personali. Di conseguenza, questi leader non solo ottengono buoni risultati a livello di prestazione, ma creano anche entusiasmo e dedizione tra i propri collaboratori.

Considerata l'importanza cruciale di un vasto repertorio di stili per l'esercizio di una leadership efficace, occorre applicare immediatamente questa lezione alla gestione delle assunzioni, delle promozioni e delle sostituzioni. In parole povere, quando si tratta di selezionare il candidato più adatto a occupare una posizione di dirigenza, la scelta dovrebbe ricadere su un individuo dotato di un repertorio flessibile di quattro o più stili, caratteristica propria dei leader più brillanti. In alternativa, va appurato se il candidato che stiamo vagliando per una posizione di prestigio padroneggi almeno lo stile (o gli stili) che saranno più chiaramente indispensabili in quella determinata realtà aziendale.

Un leader assunto per imprimere una svolta a un'azienda dovrà, per esempio, padroneggiare lo stile visionario, la capacità di proporre una nuova filosofia che promuova il cambiamento. Se la posizione richiede iniziative di emergenza, come un taglio rapido e radicale di personale incompetente, egli dovrà sapersi calare per il periodo necessario nei panni del leader autoritario, per poi abbandonarli a tempo debito. Quando le esigenze professionali richiedono il consenso da parte dei dipendenti, la creazione di un senso di coinvolgimento o semplicemente nuove idee, la persona prescelta dovrà essere in grado di adottare lo stile democratico. Se invece il leader si troverà a dirigere un gruppo altamente competente e motivato, per esempio composto di avvocati o ricercatori farmaceutici, il suo repertorio dovrà comprendere un uso assennato dello stile «battistrada».

Qualunque sia, oggi, il repertorio di stili a disposizione di un leader, in futuro egli lo potrà ampliare. La chiave di tutto sta nel rafforzare le abilità dell'IE su cui si fonda ogni singolo stile. Il mestiere di leader si può *imparare*, come vedremo nella seconda parte di questo libro. Non è un processo semplice: comporta tempo e soprattutto impegno. Tuttavia, una leadership fondata su un'IE ben sviluppata è fonte di tali benefici, sia per l'individuo sia per l'organizzazione, che l'impegno non solo vale lo sforzo, ma è anche galvanizzante.

Parte Seconda

Formare i leader

Capitolo 6

COME DIVENTARE UN LEADER RISONANTE: LE CINQUE SCOPERTE

MENTRE L'AZIENDA LOTTAVA per trovare una nuova immagine, l'intero gruppo dirigenziale della catena di distribuzione si trovava in condizioni di forte instabilità, soggetto a un continuo processo di metamorfosi. Non sorprende quindi che il livello di intrighi, sotterfugi e competizione politica fosse superiore alla norma. Bill, responsabile del settore risorse umane, ci si trovava dentro fino al collo: presenziava a ogni conversazione e dibattito, accertandosi che tutti fossero al corrente di ciò che pensava – e si illudeva di conoscere – facendosi passare come uno che la sa lunga.

Alcuni membri del gruppo dirigente assecondavano la sua accentuata tendenza alla presunzione, poiché si rivelava utile ai loro scopi. Altri si limitavano a evitarlo. Poi, un giorno, nella babele della transizione, arrivò come un fulmine a ciel sereno la notizia che il consiglio di amministrazione aveva chiesto le dimissioni di un membro del comitato esecutivo, una persona importante, ma eccessivamente autoritaria. Bill reagì propinando fino alla nausea la propria analisi dettagliata dei fatti a chiunque fosse disposto ad ascoltarlo. Avviò una campagna di diffamazione e calunnia, insinuando dubbi e diffondendo pettegolezzi. Il suo capo, cui era giunta notizia di una di queste conversazioni, commentò sconsolato: «Bill è l'ignoranza in persona».

Eppure, nessuno – né lui, né altri membri del gruppo dirigente – aveva mai intavolato con Bill una discussione franca sulla sua condotta: un'iniziativa che avrebbe potuto costituire per lui il primo passo sulla via del miglioramento. Nel frattempo, Bill aveva finito per considerarsi un membro rispettato del gruppo, la persona a cui tutti si rivolgono come riferimento. Incapace di interpretare la complessità del suo ambiente di lavoro e, meno ancora, di plasmare il proprio comportamento in modo da adeguarvisi, Bill era caratterizzato da una mancanza di consapevolezza di sé pari solo al suo incredibile deficit di acume politico ed empatia.

Come è possibile che un leader di alto livello come Bill fosse così totalmente ignaro di ciò che lo riguarda? In realtà questa è una situazione più comune di quanto si creda. In effetti, quanto più elevato è il grado gerarchico occupato dal leader, tanto minore è la probabilità che egli possieda adeguate capacità di autovalutazione. Il problema è dovuto a una grave carenza di feedback, come accadde nel caso di Bill. I leader hanno più difficoltà di chiunque altro a ricevere un feedback sincero, soprattutto quando la valutazione riguarda il loro operato *in quanto leader.* In modo più specifico – considerato il notevole apporto dell'intelligenza emotiva al successo della leadership – i leader avrebbero un gran bisogno di sapere quali sono le competenze di IE in cui esistono per loro dei margini di miglioramento. I pettegolezzi diffusi da Bill generavano tensione all'interno dell'azienda, mentre il suo atteggiamento eccessivamente analitico era percepito come una noia. Di conseguenza, nessuno lo prendeva sul serio.

Paradossalmente, quanto più elevata è la posizione del leader nell'organico aziendale, tanto più impellente sarà il suo bisogno di ricevere proprio quel tipo di feedback che gli viene negato.

La sindrome della reticenza

«Spesso ho la netta impressione che non mi dicano la verità» ci raccontò il direttore generale di un'azienda europea. «Non sono in grado di identificare con certezza l'origine di questa situazione, perché in realtà nessuno mente. Ma percepisco che le persone mi nascondono qualcosa o mascherano certi fatti chiave affinché io ci passi sopra. Non stanno mentendo, ma non mi

dicono neppure tutto ciò che mi servirebbe sapere. Devo sempre tirare a indovinare.»

Questo è un chiaro caso di *sindrome della reticenza:* il vuoto di informazioni che si crea attorno a un leader quando i suoi collaboratori evitano di comunicargli informazioni importanti (e in genere spiacevoli).[1] Perché si negano ai leader informazioni accurate su questioni di importanza vitale? A volte, coloro che dovrebbero informare il leader temono la sua collera, in particolare quando egli adotta principalmente lo stile autoritario o «battistrada». Chiunque si presenti a questo tipo di leader per comunicargli cattive notizie potrebbe correre il rischio di essere simbolicamente «giustiziato» in quanto messaggero di sventura. Alcuni, per conservare la fama di «brave persone» o di tipi versati nel gioco di squadra, o forse temendo di essere bollati come eretici blasfemi per avere espresso un parere contrario alla linea di partito, forniscono al leader solo informazioni positive. Oppure, può darsi che semplicemente costoro vogliano esser considerati tipi ottimisti, e quindi facciano passare sotto silenzio qualsiasi notizia spiacevole.

Qualunque sia il motivo alla base di questo comportamento, la conseguenza è che il leader è informato solo parzialmente di quanto gli accade attorno. Questa sindrome può diffondersi nell'azienda come un'epidemia, colpendo non solo i massimi vertici, ma anche buona parte dei leader con mansioni dirigenziali. Essa è alimentata dal naturale istinto di compiacere il capo, e si esprime in una diffusa tendenza a fornire feedback positivi trattenendo invece tutte le informazioni negative dirette verso l'alto.

Quando si tratta di fornire al leader un feedback efficace riguardo alla *sua* prestazione in quanto capo, il problema si fa ancor più complesso. Per affrontare il leader portandogli cattive notizie sull'andamento dell'azienda potrebbe essere necessario un piccolo atto di coraggio, ma occorre essere ben più audaci per comunicargli che è incapace di empatizzare con chi gli sta intorno o che i suoi discorsi «ispiratori» cadono nel vuoto.

Naturalmente, sono in molti – e non solo i leader – a lamentarsi di ricevere con il contagocce i feedback utili sulle proprie prestazioni; in genere però sono i manager al vertice a ricevere le informazioni meno attendibili. L'analisi di 177 indagini, condotte separatamente su oltre 28.000 manager, ha riscontrato che il feedback sulle prestazioni diventa meno

costante man mano che la posizione del manager si fa più elevata o la complessità del suo ruolo aumenta.[2] Il problema si accentua se il leader è di sesso femminile o appartiene a una minoranza.[3] In genere, a prescindere dalla posizione occupata, le donne non ricevono il medesimo feedback dei colleghi maschi, sia per quantità sia per qualità. Lo stesso vale per coloro che appartengono palesemente a un gruppo di minoranza, come i manager cinesi in Malesia o i manager sikh a Londra.

Esistono svariate ragioni per cui priviamo le persone con le quali lavoriamo – capi o subordinati – di un onesto feedback sulle loro prestazioni; tra queste spicca comunque il fatto che tale feedback può rivelarsi fonte di disagio e imbarazzo. Temiamo di ferire i sentimenti dei nostri interlocutori o di essere, in qualche modo, fonte di turbamento. Eppure, sebbene tutti noi tendiamo a tacere la verità sul modo in cui gli altri si comportano verso di noi (e questo, stranamente, non solo per gli aspetti negativi ma anche per quelli positivi), in genere desidereremmo moltissimo ricevere dagli altri quel tipo di valutazione. Un parere sincero ha una grandissima importanza, superiore a quella di qualsiasi altra informazione.

Essere al di sopra della media è possibile per tutti?

Ma qual è il ruolo dell'autovalutazione nella sindrome della reticenza? Senza dubbio, la consapevolezza che il leader ha di sé e la sua capacità di analizzare in modo accurato le proprie prestazioni rivestono un ruolo pari a quello del feedback esterno. Eppure, proprio qui si manifesta forse il tratto più pernicioso della malattia: se tutti, bene o male, tendono a sovrastimare in qualche misura le proprie capacità, le manifestazioni più smaccate di tale tendenza si registrano in particolare tra gli individui autori di prestazioni più scadenti.[4] Questa debolezza fin troppo umana può avere enormi conseguenze, non solo per i leader, ma anche per le aziende che essi dirigono.

Eric Harter, direttore generale di Health Care Partners di Lexington, nel Kentucky, condusse un'indagine su alcuni colleghi alla guida di aziende di servizi nel settore sanitario: tale studio rivelò che la consapevolezza sulle proprie abilità di leadership era massima tra i manager delle aziende più brillanti, mentre era decisamente scarsa ai vertici delle imprese più

scadenti.[5] Harter, un manager con il pallino della ricerca, frequentò una scuola di perfezionamento per individuare le qualità che distinguevano, ai massimi livelli gerarchici, i manager più efficaci da quelli meno brillanti. Esaminò i direttori generali di alcune aziende del settore sanitario che avevano registrato, per dieci anni consecutivi, un trend economico positivo (valutato sulla base dei risultati di bilancio e del rendimento del capitale netto) e li confrontò con i colleghi di aziende le cui prestazioni erano state invece di segno negativo per buona parte del periodo in esame.

Harter proseguì la ricerca concentrandosi sui livelli di consapevolezza di sé: utilizzando come criterio di riferimento una rosa di dieci competenze di leadership (tra le quali, per esempio, la fiducia in se stessi e l'empatia), egli confrontò le valutazioni espresse dai manager sulle proprie prestazioni con quelle formulate dai loro subordinati Significativamente, i direttori generali delle aziende meno brillanti assegnavano a se stessi il massimo dei voti in sette delle dieci competenze di leadership. Ma il modello *si ribaltava* nelle valutazioni fornite dai subordinati, che in quelle stesse capacità assegnavano loro votazioni scadenti. Generalmente, invece, nelle aziende di successo i dipendenti riscontravano nei propri manager l'intera gamma delle abilità di leadership.

I dati di Harter rispecchiano quanto noi stessi abbiamo riscontrato nell'analisi di un campione eterogeneo di 787 persone, con cariche più o meno elevate e provenienti dalle aziende più diverse.[6] Quando analizzammo i dati in base alla posizione occupata dagli individui nell'organico aziendale, emerse una realtà sorprendente: in confronto ai colleghi di grado inferiore, i top manager tendevano a fornire di sé, rispetto a 20 competenze di IE, valutazioni più lusinghiere di quanto gli altri non fossero disposti a concedere loro. Quanto più elevata era la posizione che occupavano nell'azienda, tanto maggiore era il tasso di presunzione, ovvero il numero delle volte in cui le valutazioni espresse dai leader su se stessi, in una determinata competenza, risultavano migliori di quelle formulate dai loro collaboratori. In conseguenza di questa falsa percezione, il divario fra le autovalutazioni dei leader e i giudizi esterni sul loro operato cresceva in modo direttamente proporzionale alla posizione occupata dai leader in esame. I top manager avevano la visione meno accurata delle proprie interazioni con gli altri.

Chiaramente, quindi, la possibilità di avere un riscontro sincero sulla propria attitudine alla leadership può rivelarsi vitale per la consapevolezza di sé di un leader e, di conseguenza, per la sua crescita e la sua efficacia. Perché, allora, non aumenta il numero dei leader che sollecitano e incoraggiano un feedback accurato? Ciò non è dovuto a smisurata vanagloria o alla certezza della propria infallibilità. Le nostre conversazioni con diversi esponenti della categoria ci hanno portato a credere che tale atteggiamento vada spesso ricondotto alla profonda convinzione di non poter cambiare. Perciò, quand'anche essi ricevessero un buon feedback sull'impatto esercitato dal loro stile di leadership sul gruppo o sull'azienda, e qualora ne riconoscessero la verità intrinseca, rimarrebbero comunque intimamente convinti di non poter cambiare una linea di condotta ormai radicatasi negli anni, in molti casi per gran parte della loro vita. Un atteggiamento simile si riscontra spesso nelle persone che circondano il leader: se un cambiamento nel comportamento del capo è assolutamente fuori discussione, perché assumersi la responsabilità di fornire un feedback negativo sgradevole e imbarazzante?

Eppure abbiamo avuto dimostrazioni clamorose del contrario: i vecchi capi *possono* imparare nuovi trucchi. Esiste concretamente la possibilità che lo stile di un leader subisca cambiamenti significativi, a volte sconvolgenti, che si ripercuotono sul gruppo e danno il via a vere e proprie rivoluzioni aziendali. E spesso tutto questo diventa realtà.

Dove l'educazione batte la natura

Nell'agenzia di assicurazioni dove lavorava, Nick Mimken era stato una vera e propria «stella», ottenendo continui riconoscimenti per le sue eccellenti doti di venditore. Quando però fu messo a capo di un'agenzia in un'altra città, con 25 venditori alle proprie dirette dipendenze, nessuno gli avrebbe certo assegnato un premio per le sue capacità di leadership. Ben presto, Mimken si rese conto della situazione e capì che non poteva permettersi di commettere errori: tra tutte le succursali della compagnia sparse sul territorio degli Stati Uniti, i risultati conseguiti dalla sua agenzia la collocavano nel quartile di coda della graduatoria.

Quando l’agenzia di consulenza specializzata McBer & Company, oggi Hay Group, iniziò a lavorare con lui, a pochi mesi dall’inizio del suo incarico, il feedback fornito dai suoi subordinati rivelò che il successo di Mimken come venditore si era tramutato in una leadership di tipo «battistrada». Per migliorare i risultati, egli attingeva alla stessa spinta adrenalinica che lo aveva reso tanto abile nelle vendite. Nella sua nuova carica, tuttavia, questo approccio costituiva un fattore demotivante per i venditori. Quando poi lo stress aumentava e le scadenze incombevano, Mimken peggiorava la situazione, passando a uno stile autoritario. Anziché formulare insieme ai propri dipendenti obiettivi di vendita realisticamente ottenibili, li metteva di fronte ai traguardi che *avrebbero dovuto* raggiungere. Nel frattempo, l’atmosfera dell’agenzia diventava sempre più tesa.

Innanzitutto, Mimken fu invitato a concentrarsi sulla prestazione dei suoi venditori, anziché sulla propria. Ciò significava impegnarsi a trovare il modo per aiutare ogni singolo dipendente nello sviluppo delle sue potenzialità, in breve, ad adottare gli stili di leadership visionario e coach. Fortunatamente, quegli stili attingevano da molte delle capacità già presenti nel repertorio di Mimken, come l’empatia, la gestione di sé e la leadership ispiratrice: si trattava delle stesse abilità che avevano fatto di lui un venditore tanto efficace. Egli doveva ora imparare a servirsene per dirigere il proprio staff.

Col tempo, Mimken trovò il modo di intavolare colloqui formativi individuali con i suoi venditori, instaurando con loro un dialogo costante su obiettivi e prestazioni. Si sforzò di controllare la propria tendenza a intromettersi nel lavoro dei subordinati non appena qualcosa non lo soddisfaceva e si impegnò a bilanciare le critiche con gli incoraggiamenti. Analogamente, ripensò gli obiettivi della compagnia in modo che esprimessero valori e ideali condivisi da tutti.

Diciotto mesi dopo, c’erano evidenti segni di progresso. Le valutazioni fornite dai dipendenti mostrarono che Mimken aveva abbandonato l’uso esclusivo degli stili autoritario e «battistrada» per passare all’approccio di coach, con qualche piccola incursione nello stile visionario. Ulteriori esami evidenziarono che questo cambiamento di stile stava dando i suoi frutti: le dichiarazioni dei venditori testimoniavano la crescente convinzione che le

gratifiche fossero giuste e il lavoro motivante. Grazie alla guida di Mimken, la chiarezza sulle priorità da perseguire era notevolmente aumentata.

Nel giro di tre anni, mentre Mimken continuava a sviluppare le proprie doti di leader, la sua agenzia vinse il primo di due riconoscimenti consecutivi assegnati, a livello nazionale, alle succursali con il più alto tasso di crescita, rientrando così nella ristretta cerchia delle migliori otto, tra le 100 presenti sul territorio americano. Mimken fu uno dei più giovani vincitori del premio nella storia della compagnia. Cinque anni dopo la sua nomina a dirigente, l'agenzia da lui diretta era passata dal quartile di coda a quello di testa nelle classifiche della produttività.

Abbiamo assistito molte volte a vicende simili a quella di Mimken *(vedi* il box «Leader non si nasce, si diventa»). Esse dimostrano non solo che diventare leader *è possibile,* ma che le competenze di IE possono essere apprese, proprio come Mimken riuscì ad apprendere e ad applicare stili di leadership più risonanti.

Rimane però una questione aperta: il livello di empatia che caratterizza alcune persone è una dote innata o appresa col tempo? La risposta è: tutte e due le cose. L'intelligenza emotiva ha senz'altro una componente con basi genetiche, ma anche l'educazione vi ha un ruolo fondamentale. A dispetto delle possibili differenze iniziali, tutti possono imparare a migliorare le proprie capacità naturali, qualunque sia il livello di partenza.

A volte, si tratta solo di sviluppare abilità già acquisite. La vicenda di Mimken ne fornisce un esempio: mentre Mimken-il-venditore utilizzava da anni l'empatia nel suo rapporto con i clienti, Mimken-il-capo era afflitto dal tipico difetto dei tipi «battistrada»: focalizzava la propria attenzione sugli errori dei dipendenti, invece di concentrarsi su ciò di cui avevano bisogno per migliorare. Con la pratica, Mimken riuscì chiaramente ad affinare le proprie doti di empatia nei confronti dei venditori, sicché questi finirono col sentirsi compresi nelle proprie esigenze. Inoltre, Mimken padroneggiava una serie di strumenti utili per supportare gli stili di leadership che stava sviluppando. Divenne esperto nella pianificazione della produttività e, mentre istruiva i venditori in vista dell'obiettivo, essi iniziarono a credere nella sua effettiva capacità di aiutarli ad avere successo. Fatto ancor più notevole, i cambiamenti introdotti da Mimken in ambito professionale

ebbero ripercussioni positive anche sulla sua vita privata. Secondo quanto riferito dalla moglie, negli ultimi tempi Mimken si era rivelato molto più sensibile e attento alle esigenze sue e della famiglia.

Questa storia mette in luce un altro concetto fondamentale: non solo è possibile apprendere le competenze dell'IE, ma quando vengono apprese possono essere mantenute e conservate sul lungo termine. La nostra ricerca ha mostrato che esistono procedure specifiche da seguire affinché la lezione appresa dai leader possa attecchire in modo duraturo. Per fare questo, abbiamo sottoposto a monitoraggio i miglioramenti registrati nell'esercizio della leadership per un periodo di sette anni successivo agli sviluppi iniziali, una volta esauritosi quello che viene spesso definito «effetto luna di miele».

Oltre l'«effetto luna di miele»

Abbiamo avuto moltissimi esempi dell'apprendimento duraturo – e del relativo impatto sulla prestazione professionale – illustrato dalla vicenda di Mimken. Per capire che questi risultati sono davvero strepitosi, basta confrontarli al ben noto «effetto luna di miele», prodotto dalla maggior parte dei training, dove, nell'arco di un periodo variabile dai tre ai sei mesi, il miglioramento immediato si esaurisce quasi completamente. In genere, le cose vanno più o meno così: il manager esce dal training entusiasta e deciso a migliorare. Ma una volta tornato in ufficio, lo attendono dozzine di e-mail, lettere e telefonate. Il capo e un subordinato lo hanno cercato al telefono, ciascuno con un'emergenza, e così lui finisce risucchiato in una palude di richieste. Tutto ciò che ha appena imparato svanisce, soppiantato dalle vecchie reazioni istintive. Ben presto quel manager riprenderà a comportarsi come ha sempre fatto, in modo ben diverso da come si era impegnato a fare alla fine del training. La luna di miele si è conclusa bruscamente.

Per decenni, questo fenomeno è stato motivo di frustrazione per i professionisti delle risorse umane. Ogni volta, con puntualità impressionante, si ripeteva la stessa storia: la gente usciva dal training entusiasta, ma i buoni propositi finivano inevitabilmente per affievolirsi con il passare del tempo. Nonostante le ricerche abbiano dimostrato l'efficacia

dei corsi di formazione come reale fonte di cambiamento, nella maggior parte dei casi i risultati ottenuti si rivelano effimeri; questo fenomeno è spesso definito «effetto luna di miele».[7] Se consideriamo gli oltre 60 miliardi di dollari spesi in training soltanto in Nord America, la faccenda fa riflettere.

La convinzione diffusa che i corsi di formazione producano solo effetti transitori è probabilmente all'origine del numero relativamente limitato di ricerche riguardanti l'impatto del training sul comportamento.[8] Tra i pochi studi che hanno preso in esame i miglioramenti registrati nel comportamento individuale, ancora meno sono stati quelli in cui i soggetti sono stati sottoposti a test prima e dopo il training o in cui gli effetti ottenuti sono stati confrontati con il comportamento di individui che non avevano seguito alcun programma.[9]

Esistono, naturalmente, eccezioni. È stato dimostrato che è possibile migliorare le abilità comunicative di una persona. A una settimana dalla conclusione del training, uno studio condotto su alcuni manager attivi nel ramo vendite mostrò un miglioramento del 37 per cento nelle loro abilità comunicative.[10] Non è tuttavia possibile inferire che quel cambiamento fosse sostenibile a lungo termine, avendolo registrato dopo una sola settimana.

Quando si considera la più ampia gamma di abilità relazionali e di gestione di sé costituita dalle competenze di IE descritte in questo libro, i programmi di formazione hanno in genere un effetto meno evidente.[11] Alcuni studi condotti su questo insieme di competenze hanno riscontrato un miglioramento pari a circa il 10 per cento nel periodo compreso tra i tre e i diciotto mesi successivi al training.[12] Come è possibile che i risultati siano così magri, quando nell'operazione vengono profusi tanti sforzi e tanto denaro?

Quando si tratta di costruire abilità di leadership destinate a durare nel tempo, la motivazione e l'approccio all'apprendimento hanno un'immensa importanza. La gente impara ciò che vuole imparare. Se l'apprendimento ci viene imposto, quand'anche riuscissimo a padroneggiare temporaneamente la materia (per esempio in vista di un esame), ben presto la dimenticheremo. Questo probabilmente spiega come mai, stando ai risultati

di uno studio, il tempo nel quale si trattengono le conoscenze apprese durante un Master in Business Administration (MBA) sarebbe di circa sei settimane.[13]

LEADER NON SI NASCE, SI DIVENTA

• *Era appena arrivato in America e, come qualsiasi ragazzino tredicenne che frequenti una nuova scuola, era ansioso di integrarsi e di piacere. Così entrò nella squadra di lacrosse. Da onesto giocatore che non toccava livelli di eccellenza, decise che non avrebbe fatto attivamente parte della squadra, ma che si sarebbe dedicato ad allenare le nuove leve, insegnando loro le regole del gioco. Fu la prima volta in cui prese coscienza di ciò che comporta aiutare gli altri a sviluppare le proprie capacità. Quindi, a 24 anni, nel suo primo posto di lavoro dopo il college, fu assegnato alla guida di un gruppo vendite. Dovette imparare il mestiere da solo, nessuno gli mostrò come funzionassero le vendite telefoniche. Ma una volta afferrato il concetto, cominciò a organizzare chiamate dimostrative per aiutare i membri del suo gruppo ad affinare le proprie capacità. Più tardi, quando entrò a far parte di un'azienda farmaceutica, si dimostrò così bravo a insegnare che gli fu chiesto di girare un video da utilizzare per la formazione dei venditori. All'epoca in cui ottenne la carica di dirigente, era diventato un vero asso nel trarre il meglio da chi gli stava di fronte.*

• *Al college, la giovane donna capì che molti membri del business club internazionale che frequentava perseguivano obiettivi discordanti da quelli del gruppo e trovò il modo di coinvolgere tutti in una causa comune. Più tardi, una volta terminato il college, cominciò a esercitare la professione di libero rappresentante e dovette così creare un gruppo virtuale, contattando altri rappresentanti telefonicamente e tramite e-mail: in questo modo, capì come motivare le persone a collaborare. In*

seguito, quando si trovò alla guida di un gruppo, imparò a creare spirito di corpo seguendo l'esempio di un diretto collaboratore che aveva un vero talento per riconoscere il contributo dei singoli alla causa comune. Infine, quando entrò a far parte di un gruppo direttivo multifunzionale al vertice di un'azienda, diede prova della sua capacità di creare i presupposti necessari a un consenso unanime individuando le persone chiave, e parlando loro con estrema abilità, prima di decisioni importanti.

A grandi linee, queste due storie mostrano come, in alcuni casi, le competenze di IE che rendono tanto efficace un leader vadano ricondotte a un'inclinazione naturale dell'individuo. Il direttore alle vendite e il leader di gruppo rientravano tra i nove manager di successo esaminati da un team di ricerca della Johnson & Johnson, guidato da Matthew Mangino e Christine Dreyfus, al fine di stabilire quale fosse il segreto degli «assi della leadership».[14] Emerse un modello ricorrente: i leader cominciavano ad acquisire la consapevolezza della propria abilità alla fine dell'infanzia o durante l'adolescenza; quindi, sfruttavano la propria competenza in modo più deliberato o in occasione delle prime esperienze lavorative, o in coincidenza con altri cambiamenti radicali che ne sottolineavano l'importanza cruciale. Col passare degli anni e la continua pratica di tali abilità, essi davano poi prova di una sempre maggiore maestria; comunque, la scoperta del talento e la sua applicazione metodica costituirono fasi ben distinte della loro evoluzione. Il passaggio dalla presa di coscienza di possedere una determinata abilità alla piena padronanza di quella dote – in altre parole, la capacità di sfruttarla in modo costante ed efficace – permette di osservare in modo dettagliato come una leadership di successo si sviluppi nell'arco di un'intera esistenza. Nonostante possa sembrare che i due soggetti citati possedessero un talento «innato» per la leadership, poiché lo avevano acquisito in modo tacito e quasi invisibile, nessuno dei due era nato sapendo come guidare una squadra o come promuovere le potenzialità altrui. Al contrario, impararono a farlo. La ricerca mostra che i grandi leader *diventano tali* man

mano che acquisiscono, nel corso della loro vita o della loro camera, le competenze che li rendono così efficaci. Tali competenze possono essere apprese da qualsiasi leader, in qualunque momento.

L'obiettivo di padroneggiare appieno gli strumenti della leadership equivale all'intenzione di migliorare le proprie prestazioni a golf o di imparare a suonare la chitarra. Chiunque possegga sufficiente volontà e motivazione può migliorare le proprie abilità di leader, una volta capite quali siano le tappe.

In effetti, analizzando i dati forniti dall'ECI, abbiamo notato che, nel corso della carriera, le persone tendono naturalmente a sviluppare un maggior numero di doti di IE: col tempo, si migliora.[15]

Questa tendenza è rivelata non solo da un progressivo miglioramento delle capacità di autovalutazione con il trascorrere degli anni, ma anche, in modo più convincente, dal parallelo aumento dei giudizi positivi che gli altri esprimono su di noi.

Ma attenzione: questa generale tendenza al miglioramento non garantisce in alcun modo che tutti i leader svilupperanno naturalmente le proprie competenze di IE al livello desiderato, nel momento opportuno. Ecco perché una diagnosi accurata delle doti e delle debolezze di un determinato leader – e l'elaborazione di un piano di sviluppo adeguato – rimangono obiettivi di importanza cruciale.

Perciò, quando un'azienda chiede ai propri dipendenti di seguire un programma non personalizzato per lo sviluppo della leadership, è possibile che essi diano solo un'adesione di facciata, a meno che non desiderino veramente imparare. In effetti, un principio ben consolidato relativo alla modificazione del comportamento afferma che quando una persona viene costretta a cambiare, il cambiamento svanisce con il venir meno della costrizione.[16]

Esiste però anche un risvolto positivo: benché molti programmi per lo sviluppo della leadership perdano efficacia con il passare del tempo, se il miglioramento è stato costruito secondo principi corretti, potrà durare. I leader «battistrada» possono correggersi, coltivando le abilità dei leader coach o idealisti. È possibile seminare l'empatia e fare in modo che attecchisca. Per farlo, occorrono l'impegno consapevole, la motivazione e il coinvolgimento emotivo dei partecipanti.

Come se non bastasse, oggi sappiamo anche come avviene questo tipo di apprendimento a livello cerebrale.

L'importanza del cervello

Come abbiamo visto nei capitoli 2 e 3, l'intelligenza emotiva coinvolge circuiti che collegano i centri esecutivi del cervello situati nei lobi prefrontali con il sistema limbico, che governa i sentimenti, gli impulsi e le spinte emotive. La ricerca ha dimostrato che le abilità fondate sulla componente limbica vengono apprese al meglio facendo leva sulla motivazione, l'esercizio intensivo e il feedback.[17] Confrontiamo questo tipo di apprendimento con quanto avviene nella neocorteccia, che presiede alle capacità tecniche e analitiche. Essa afferra i concetti rapidamente, inserendoli in una rete di associazioni in continua espansione, che provvede a interpretarli. Questa parte del cervello, per esempio, può desumere dalla lettura di un libro il funzionamento di un programma informatico o i principi base dell'approccio telefonico alle vendite. Quando si tratta di apprendere abilità tecniche o analitiche, la neocorteccia opera con straordinaria efficienza.

Purtroppo, la maggior parte dei programmi di formazione per lo sviluppo delle capacità di IE, come la leadership, mirano alla neocorteccia, anziché al cervello limbico. In questo modo, l'apprendimento è limitato e, a volte, può persino avere un impatto negativo. Al microscopio, le aree del sistema limbico – che formano il cervello emozionale – presentano un'organizzazione neurale meno complessa rispetto a quella della neocorteccia, che è il cervello razionale. La struttura della neocorteccia fa di essa una macchina straordinariamente efficace ai fini dell'apprendimento,

in grado di espandere la capacità di comprensione dell'individuo inserendo fatti nuovi o concetti sconosciuti in una rete cognitiva estesa. Questa modalità associativa di apprendimento si realizza in tempi straordinariamente rapidi: il cervello razionale può afferrare qualcosa a partire da un singolo ascolto o da una semplice lettura.

Il sistema limbico, al contrario, impara in modo molto più lento, soprattutto quando occorre riapprendere abitudini profondamente radicate. Questa differenza è davvero cruciale quando si cerca di migliorare le abilità della leadership: al livello più elementare, esse si fondano infatti su abitudini apprese molto presto, nella vita. Se esse si rivelano inadeguate o sono d'impaccio, l'apprendimento richiede più tempo. La rieducazione del cervello emozionale per apprendere la leadership richiede quindi un modello differente da quello valido per il cervello razionale: in questo caso, infatti, occorrono molta pratica ed esercizio costante.

Se si avvale del modello giusto, il training può effettivamente intervenire sui centri cerebrali che regolano le emozioni positive e negative – più specificamente, sui collegamenti tra l'amigdala e i lobi prefrontali. I ricercatori dell'Università del Wisconsin, per esempio, insegnarono la «presenza a se stessi» agli scienziati del settore ricerche di un'azienda di biotecnologie, che si lamentavano del ritmo stressante tipico della loro professione.[18] Essere presenti a se stessi è un'abilità che consente di concentrarsi in modo esclusivo sul momento presente, liberandosi dai pensieri che potrebbero essere fonte di distrazione (come le preoccupazioni) anziché perdersi in essi, ottenendo così un effetto calmante. Dopo solo otto settimane, gli addetti del reparto mostravano un livello di stress decisamente inferiore, con un conseguente aumento della creatività e dell'entusiasmo nei confronti del lavoro. Ma l'aspetto più significativo fu il cambiamento registrato a livello cerebrale: il loro cervello cominciò a mostrare minore attività nelle aree prefrontali di destra (che generano emozioni sgradevoli) a favore di quelle di sinistra, responsabili dei sentimenti di entusiasmo e ottimismo.

Questi risultati e molti altri simili smentiscono la convinzione diffusa secondo cui, a partire dall'inizio dell'età adulta, le connessioni neurali finirebbero inevitabilmente per atrofizzarsi e non potrebbero essere sostituite (sfatando anche il corollario per cui, quando si ha a che fare con

un adulto, è ormai troppo tardi per cercar di cambiare il profilo delle sue capacità). Le ricerche condotte in campo neurologico hanno dimostrato l'esatto opposto. Il cervello umano *è in grado*, per tutta l'età adulta, di creare nuovo tessuto nervoso, come pure nuove connessioni e vie neurali. I ricercatori hanno riscontrato, per esempio, che i tassisti londinesi, famosi per le prodezze di cui danno prova nell'orientarsi in un dedalo di sensi unici e di ingorghi, mostrano un certo livello di plasticità cerebrale nella fase in cui apprendono il mestiere. Durante gli anni di guida per Londra, la parte del cervello che gestisce le relazioni spaziali (per esempio le capacità di orientamento) aumenta di dimensioni e potenzialità.[19] In qualsiasi fase dell'esistenza, le connessioni neurali attivate con maggiore frequenza diventano sempre più forti, mentre quelle non utilizzate si indeboliscono.[20]

È chiaro, quindi, che l'atto dell'apprendimento rappresenta la chiave stessa per stimolare nuove connessioni neurali.[21] Quando si tratta di sviluppare la leadership, è necessario adottare un approccio emotivamente intelligente per dar luogo a questi cambiamenti neurali: in altre parole, occorre un approccio che operi direttamente sui centri emozionali. Gli scienziati sono giunti alla conclusione che «quando è una connessione limbica ad aver istituito un modello neurale, occorre una connessione limbica per modificarlo».[22]

In origine, la finestra temporale più adatta all'apprendimento di capacità di leadership efficaci si estende per tutta l'adolescenza fino circa ai 25 anni. Durante tale periodo, il cervello – l'ultimo organo a completare il proprio sviluppo anatomico – continua a impostare i circuiti responsabili delle abitudini emozionali. I giovani che si impegnano nel tentativo di dominare una qualsiasi disciplina, che fanno parte di una squadra o che hanno l'opportunità di affinare le proprie capacità oratorie, stanno costruendo una sorta di struttura neurale portante che più tardi fornirà loro un supporto essenziale per l'esercizio della leadership. Questo apprendimento precoce servirà da base per competenze quali la gestione di sé e l'orientamento al risultato, l'inclinazione a collaborare e la capacità persuasiva.

Tuttavia, quand'anche mancasse il background necessario al pieno sviluppo delle competenze di leadership, non sarebbe ancora troppo tardi (in tal caso, però, occorrerebbe motivazione). La capacità del cervello di sviluppare nuove connessioni non viene mai meno. L'apprendimento in età

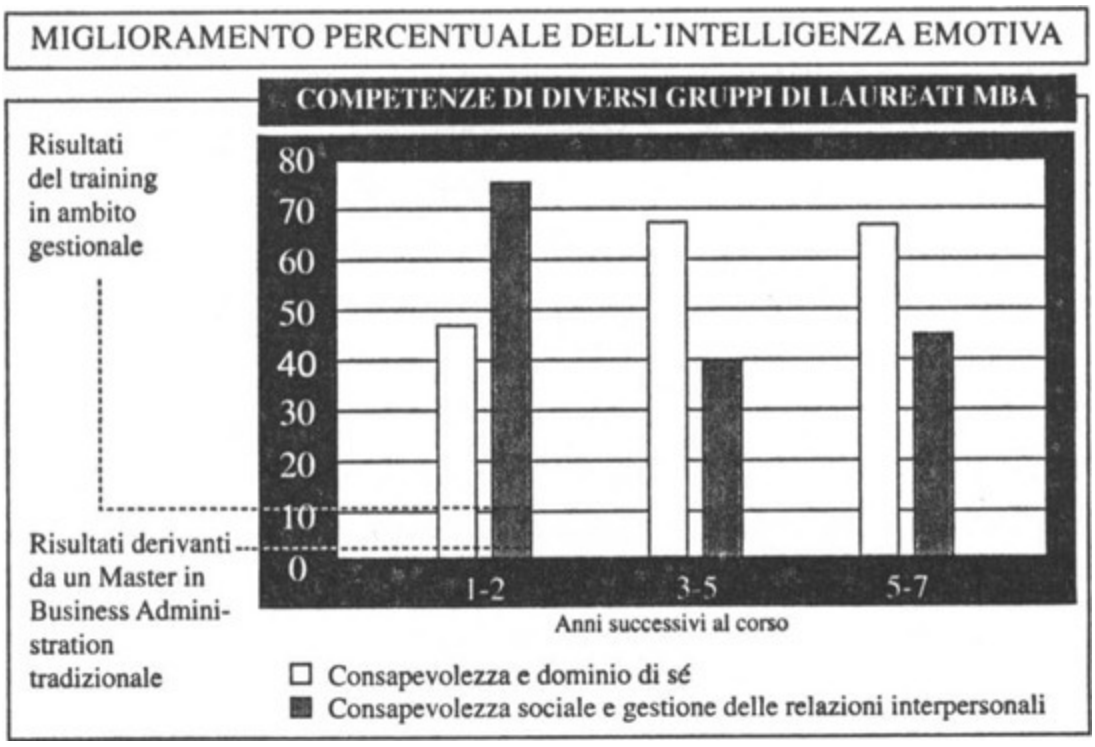
adulta presuppone semplicemente un investimento di impegno ed energia superiore a quello richiesto in anni più verdi, poiché il materiale di recente apprendimento va a scontrarsi con modelli radicati ormai da tempo nel cervello. Il compito è duplice: dobbiamo disfarci di vecchie abitudini ormai inadeguate alle nostre esigenze e sostituirle con criteri nuovi, più adatti alle circostanze. Ecco perché la motivazione riveste un'importanza cruciale per lo sviluppo della leadership: per cambiare un'abitudine, occorrono più lavoro e più impegno che per acquisirla. Il potenziamento dell'IE si realizza solo se si è animati da un desiderio sincero e se si mettono in atto sforzi mirati e consapevoli. Un breve seminario non sarà di alcun aiuto, né le abilità dell'IE possono essere apprese leggendo un manuale. Poiché il sistema limbico apprende con maggior lentezza e richiede maggior esercizio rispetto alla neocorteccia, lo sforzo profuso per rafforzare un'abilità come l'empatia sarà superiore a quello necessario per diventare un esperto di analisi dei rischi. Tuttavia, è un traguardo raggiungibile.

Apprendimento sostenibile: ecco le prove

Poiché l'apprendimento appena descritto, basato sul sistema limbico, richiede più tempo ed esercizio, esistono maggiori probabilità che quanto è così appreso non venga più dimenticato. Come hanno già dimostrato i dati raccolti in una serie di studi longitudinali tuttora in corso presso la Weatherhead School of Management della Case Western Reserve University, non solo *è possibile* migliorare le proprie competenze di intelligenza emotiva, ma i progressi così conseguiti possono essere conservati per anni. La ricerca fu condotta a partire dal 1990 come parte di un corso sull'acquisizione di competenze previsto dal piano di studi,[23] e consentiva agli studenti di valutare le proprie abilità di IE (oltre ad alcune capacità cognitive), di selezionare quelle che intendevano rafforzare, e di potenziarle sottoponendosi a un piano di apprendimento personalizzato. Le valutazioni obiettive cui gli studenti venivano sottoposti all'inizio del corso, al momento della laurea e alcuni anni dopo il loro ingresso nel mondo del lavoro hanno costituito un'opportunità unica per misurare le potenzialità a lungo termine di questo approccio allo sviluppo della leadership.[24]

I risultati emersi dalla ricerca sono davvero impressionanti. Contrariamente all'«effetto luna di miele» registrato con la maggior parte dei programmi per lo sviluppo della leadership, gli studenti di questi Master in Business Administration avevano ottenuto risultati duraturi. Nei due anni successivi alla fase di cambiamento, si registrava una percentuale di miglioramento pari al 47 per cento sia nelle competenze legate alla consapevolezza di sé (per esempio la fiducia in se stessi), sia in quelle rivolte alla gestione di sé (come la versatilità e l'orientamento al risultato). Per quanto riguardava le dimensioni della consapevolezza sociale e delle relazioni interpersonali, i miglioramenti erano ancora più palesi: in competenze come l'empatia e l'esercizio della leadership nel gruppo, la percentuale di progresso toccava il 75 per cento.

Questi risultati positivi contrastano inoltre in modo evidente con quelli ottenuti dai programmi standard di questi master, che comprendono solo in rari casi, se non addirittura mai, iniziative volte a potenziare le capacità di IE. I dati più attendibili in questo senso sono quelli forniti da una commissione di ricerca dell'American Assembly of Collegiate Schools of Business.[25] Dalla sua ricerca, condotta in due affermate business school, risultò che i laureandi mostravano un miglioramento delle capacità emozionali pari solo al 2 per cento rispetto a quando avevano iniziato il corso di studi. Sottoponendo a una serie di test più approfonditi un gruppo di studenti provenienti da quattro programmi MBA di chiara fama, emerse un miglioramento del 4 per cento nelle competenze relative alle dimensioni della consapevolezza e della gestione di sé, ma un parallelo *decremento* del 3 per cento nell'ambito della consapevolezza sociale e delle abilità relazionali *(vedi* il grafico).[26]



Lo studio della Weatherhead, già citato in precedenza, riscontrò progressi nell'IE anche tra gli studenti che non frequentavano il master a tempo pieno, i cui tempi di laurea si aggiravano, quindi, tra i tre e i cinque anni. Alla fine del programma, questi gruppi presentavano un miglioramento del 67 per cento nelle abilità di consapevolezza e gestione di sé e del 40 per cento nella consapevolezza sociale e nella gestione delle relazioni interpersonali. Ma un'indagine condotta da Jane Wheeler, docente alla Bowling Green State University, sottolineò che i progressi erano attestabili ancora due anni dopo la laurea (quindi dai cinque ai sette anni dopo lo svolgimento dei corsi): la percentuale di miglioramento toccava il 63 per cento nei primi due tipi di competenze e il 45 per cento nelle altre aree citate.

Tra gli studenti a tempo pieno, i progressi documentati in questi studi interessavano l'intera gamma delle 14 competenze emozionali sottoposte a valutazione. Non esisteva una singola capacità in cui gli studenti non avessero dato prova di miglioramento, purché tale competenza fosse stata contemplata nei loro piani di apprendimento.[27]

Questi risultati straordinari hanno dimostrato per la prima volta la possibilità di ottenere progressi durevoli nelle fondamentali competenze di

IE alla base della leadership risonante. Questi risultati fanno ben sperare, se li si confronta con il 10 per cento di miglioramento registrato in seguito ai programmi di formazione nei due anni successivi al corso, o con il 2 per cento di progressi nelle abilità di IE ottenuto con i classici corsi MBA. I dati analizzati da Jane Wheeler evidenziarono, d'altra parte, un altro aspetto positivo del tutto inaspettato: nel periodo compreso tra i cinque e i sette anni successivi alla frequenza del corso, la gamma di competenze in cui gli ex studenti mostravano progressi si era *ampliata*, includendo capacità diverse da quelle che avevano dato segni di miglioramento nei due anni precedenti. In altre parole, una volta appreso *come* migliorare le capacità emozionali alla base di una leadership di successo, questi ex studenti avevano continuato a sviluppare autonomamente nuove doti. Queste scoperte costituiscono la prova tangibile che le competenze emozionali possono essere apprese in qualsiasi fase dell'esistenza.

Un'ulteriore testimonianza della possibilità di questo tipo di «formazione permanente» è offerta da uno studio condotto su alcuni manager senior nell'ambito del Professional Fellows Program promosso dalla Weatherhead School of Management della Case Western Reserve University. Il programma, destinato a manager senior e professionisti affermati (con un'età media di accesso di 48 anni, contro i 27 degli studenti MBA), si rivolge a top manager, avvocati e medici che intendono affinare le proprie capacità professionali e di leadership. Gli studi longitudinali condotti su questi manager senior nei tre anni successivi al programma, mostrarono miglioramenti in due terzi delle competenze di IE prese in considerazione.[28]

Ormai è chiaro: un leader può diventare più efficace, sempre che gli vengano forniti i giusti strumenti di apprendimento. Questo apprendimento profondo, tuttavia, va anche oltre l'uso di strumenti corretti. Il processo non è necessariamente lineare e uniforme; piuttosto, si tratta di un viaggio denso di sorprese e di vere e proprie illuminazioni.

Aprire gli occhi

Dopo aver cliccato su INVIA, Nolan Taylor si rese improvvisamente conto di aver appena mandato una e-mail caustica, zeppa di critiche sui

licenziamenti recentemente annunciati dall'azienda – e sul ruolo che il suo capo aveva avuto in quella decisione – non a un amico di un'altra divisione, come intendeva fare, ma proprio *al suo capo.* Eppure, mentre pensava al modo di recuperare il messaggio prima che il suo superiore lo scaricasse, Taylor fu colpito dal significato più ampio di quell'e-mail. Essa costituì una scioccante presa di coscienza: in quel momento, si era reso conto che il suo comportamento era ben lontano dal modello cui aspirava.

Per anni, Nolan Taylor si era impegnato solennemente a controllare il proprio carattere irascibile e a trovare il modo di acquisire maggiore autocontrollo. Lo shock rappresentato da un passo falso così plateale e dalle sue possibili conseguenze si tradusse in un impegno diverso, e molto più forte, a raggiungere il suo obiettivo. Taylor si ripropose di assumere un atteggiamento più ottimista e di vagliare le possibilità positive insite nelle situazioni più scoraggianti, senza cadere immediatamente nel cinismo o criticare gli altri. Grazie a quella e-mail, era stato costretto a riconoscere l'esistenza di una *discontinuità:* il palese divario tra il suo sé ideale e la realtà. E in quel momento si impegnò a cambiare.

Questo tipo di discontinuità può provocare cambiamenti potenti, anche nel mondo naturale. La teoria della complessità o del caos afferma che numerosi processi sono descritti in modo più appropriato come stravolgimenti repentini, anziché come passaggi graduali. Un terremoto, per esempio, ha luogo come un'improvvisa frattura della superficie terrestre, benché la pressione sotterranea che provoca quella frattura possa essersi accumulata nel corso del tempo.

Lo stesso fenomeno può verificarsi durante il lungo processo che porta alla nascita di un leader: un'improvvisa scoperta esistenziale può costituire lo shock che ci spinge all'azione, rivelandoci in modo sconvolgente la nostra essenza più intima o aprendoci gli occhi sulla realtà della nostra vita. Queste sorprendenti discontinuità possono essere spaventose o illuminanti. Alcuni reagiscono con la fuga. Altri semplicemente negano il loro potere e le ignorano. Altri ancora avvertono il richiamo, consolidano la propria decisione e cominciano a trasformare abitudini deleterie in nuovi punti di forza. Ma come realizzare in pratica tali cambiamenti?

Apprendimento autodiretto

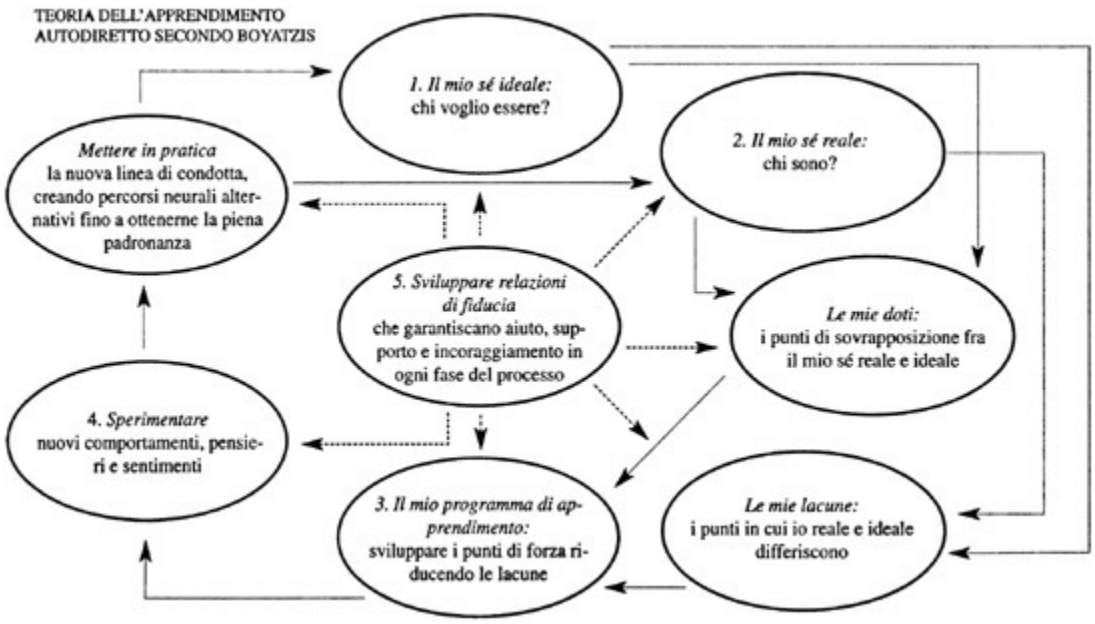
Il punto cruciale, nello sviluppo efficace delle capacità di leadership, è l'*apprendimento autodiretto:* la volontà di potenziare e rafforzare un aspetto del proprio sé ideale o reale, o entrambe le cose. Per fare questo, è necessario innanzitutto disporre di un'immagine nitida del proprio *sé ideale,* oltre a un ritratto fedele del proprio *io reale,* ciò che si è al momento presente. Questo tipo di apprendimento autodiretto è più efficace e garantisce risultati più duraturi se il processo di cambiamento, insieme ai diversi passaggi necessari per realizzarlo, viene compreso nel momento stesso in cui lo si affronta.

Questo modello di apprendimento è stato elaborato da Richard Boyatzis durante i trent'anni dedicati allo studio della leadership e del suo sviluppo, sia come consulente aziendale sia come ricercatore in ambito accademico.[29] Il grafico seguente illustra il processo dell'apprendimento autodiretto.[30]

Le cinque scoperte

L'apprendimento autodiretto comporta cinque scoperte, ognuna delle quali evidenzia una discontinuità. L'obiettivo è, naturalmente, quello di trasformare ogni scoperta in uno strumento per realizzare i cambiamenti necessari alla creazione di un leader dotato di IE, sulla base delle 19 competenze passate precedentemente in rassegna in questo libro (*vedi* il box nel capitolo 3).

Questo tipo di apprendimento è ricorsivo: i diversi passaggi non si susseguono in modo uniforme e ordinato, ma secondo una sequenza nella quale ogni singola fase richiede un diverso investimento di tempo ed energie. Il risultato raggiunto con l'esercizio costante delle nuove abitudini è la loro integrazione nel nostro nuovo sé reale. Spesso, i nuovi atteggiamenti e i cambiamenti intervenuti negli stili di leadership e nelle dimensioni dell'IE producono cambiamenti delle aspirazioni e dei sogni, costruendo così un nuovo sé ideale. In tal modo il ciclo continua, in un processo di crescita e adattamento ininterrotto che si protrae per tutta la nostra esistenza.



Quando sperimentiamo la scoperta del nostro sé ideale, ci sentiamo naturalmente motivati a sviluppare le nostre capacità di leadership. Questo significa che abbiamo un quadro preciso della persona che intendiamo diventare. Indipendentemente dal fatto che questa immagine si manifesti sotto forma di un'aspirazione, con la presa di coscienza dei valori e degli impegni che ispirano la nostra vita o attraverso la semplice riflessione, essa è sufficientemente potente da suscitare passioni e speranze. Diventa il carburante che ci spinge a insistere nel difficile e spesso frustrante processo del cambiamento.

La seconda scoperta è simile alla percezione della nostra immagine allo specchio: si tratta di scoprire ciò che si è al momento presente: come agiamo, qual è l'impressione che suscitiamo negli altri e quali sono le nostre convinzioni più profonde. Alcune di queste osservazioni registreranno una sostanziale uniformità con il nostro sé ideale e potranno essere considerate punti di forza; altre mostreranno la discrepanza esistente tra ciò che siamo e quello che vorremmo essere. Questa presa di coscienza delle proprie doti e delle proprie lacune predispone la via da percorrere per cambiare stile di leadership. Si tratta dell'antidoto alla sindrome della reticenza che abbiamo descritto precedentemente.

Affinché il cambiamento abbia successo, però, occorre fissare le tappe del miglioramento: questa è la terza scoperta. È necessario predisporre un

piano d’azione che indichi giorno per giorno, in modo dettagliato, le novità da sperimentare, costruendo sui propri punti di forza, e avvicinandosi sempre di più al proprio ideale. Tale piano di apprendimento dovrebbe risultare intrinsecamente appagante ed essere quindi strutturato in base alle predilezioni dell’individuo, tenendo conto allo stesso tempo delle realtà specifiche della sua vita privata e professionale.

La quarta scoperta si realizza nell’applicazione pratica delle nuove abilità di leadership.

La quinta scoperta può collocarsi in qualsiasi momento del processo. Si tratta del fatto che abbiamo *bisogno degli altri* per identificare il nostro sé ideale o scoprire qual è la nostra vera natura, per identificare le nostre doti e le nostre lacune, per sviluppare un piano d’azione futuro, per sperimentare e applicare quanto appreso. Lo sviluppo della leadership può avvenire solo nel contesto del tumulto e delle opportunità offerto dalle nostre relazioni interpersonali. Gli altri ci aiutano a scoprire ciò che non vediamo, confermano i nostri progressi, mettono alla prova le nostre percezioni e ci fanno capire come stiamo procedendo. Essi forniscono l’ambiente nel quale sperimentare e applicare quanto abbiamo imparato. Nonostante il modello sia chiamato «apprendimento autodiretto», non può essere realizzato in solitudine. Senza il coinvolgimento degli altri, non possono verificarsi cambiamenti duraturi.

Per sintetizzare il processo, elenchiamo i passaggi necessari a perseguire un cambiamento sostenibile:

- *La prima scoperta:* il mio sé ideale. Chi voglio essere?
- *La seconda scoperta:* il mio sé reale. Chi sono? Quali sono le mie doti e le mie lacune?
- *La terza scoperta:* il mio programma di apprendimento. Come posso sviluppare i miei punti di forza, riducendo al tempo stesso le mie lacune?
- *La quarta scoperta:* sperimentare e mettere in pratica nuovi comportamenti, pensieri e sentimenti, fino a raggiungerne la

piena padronanza.

- *La quinta scoperta:* sviluppare le relazioni che rendono possibile il cambiamento offrendo sostegno e fiducia.

Idealmente, il processo si realizza grazie a una discontinuità – un momento di scoperta – che genera non solo consapevolezza, ma anche un senso di urgenza. I capitoli che seguono sono dedicati all'analisi delle singole scoperte e dei processi che da quelle scoperte conseguono e consentono di acquisire la padronanza della leadership.

Capitolo 7

LA MOTIVAZIONE AL CAMBIAMENTO

ABDINASIR ALÌ stava per rivelare a se stesso il suo sogno. Da otto anni idrogeologo presso un gruppo multinazionale statunitense, aveva l'aria dell'impiegato cortese e del buon padre di famiglia. Ma era un uomo con un grande progetto in testa, sebbene l'avesse sempre voluto rimandare all'età della pensione.

Cresciuto con i suoi 24 fratelli a Mandera, nel Nord del Kenya, Alì era giunto negli Stati Uniti con l'intento di allevare i propri figli in un paese dove avrebbero goduto dell'assistenza sanitaria e di una migliore istruzione. Una volta in pensione e con i figli adulti, Alì sperava di tornare in Kenya con la moglie per insegnare alla gente del suo villaggio a gestire le risorse idriche e per aiutarla a scavare pozzi acquiferi, una necessità che nel suo paese era impellente.

Nutriva questa speranza fin da bambino, quando nel villaggio natale, in un'arida regione vicino al confine con Etiopia e Somalia, aveva capito che cosa fosse la siccità. Una volta che era stata particolarmente intensa, Alì aveva visto morire mucche, capre e cammelli; la sua famiglia, abituata a una dieta di carne e latte, si era ridotta a sopravvivere solo con il frumento. Poi, in anni più recenti, la carenza d'acqua a Mandera aveva seriamente pregiudicato anche i sistemi di irrigazione e l'erogazione di energia dalle centrali idroelettriche keniote.

Ora Alì aveva 40 anni e almeno altri 20 lo separavano dal suo sogno di portare aiuto al villaggio natale. Benché apprezzasse il suo lavoro e i vantaggi di cui godeva presso una grande multinazionale, Alì si sentiva inquieto.

Una conversazione avrebbe ben presto cambiato il corso della sua vita.

«Che cosa aspetti, Alì?» gli aveva domandato il trainer che seguiva lo sviluppo della sua carriera di dirigente.

Alì disse di non sentirsi ancora pronto a rinunciare ai vantaggi del suo lavoro alla multinazionale e così il trainer gli chiese: «Ci sono multinazionali che gestiscono risorse idriche in Kenya o in Africa orientale?». Alì rispose che non ce n'era nessuna e allora l'altro lo incalzò, domandandogli se avesse mai pensato di prospettare alla sua azienda, o a un'altra, di aprire una filiale in Africa orientale per sviluppare un progetto di gestione delle acque. Alì rispose che non avrebbe mai avuto il coraggio di farlo. Un progetto simile era troppo costoso!

«Pensalo come una forma di rimborso che l'azienda offre alla comunità» disse il trainer.

A quelle parole Alì piombò nel silenzio. Lentamente fu pervaso dalla sensazione di essersi riconosciuto – gli si leggeva in volto – come se una luce avesse improvvisamente rischiarato una stanza buia. Annuì, si appoggiò allo schienale della sedia e sorrise. Cominciò così a descrivere con scioltezza e nei minimi dettagli i vantaggi che l'azienda avrebbe tratto da un progetto di gestione delle acque. Gli venne in mente che per realizzare quel sogno avrebbe potuto far leva su un progetto preesistente dell'azienda, chiamato «Global Social Initiative». Si espresse con l'ardore di chi sta parlando a un pubblico rapito. Alì si era finalmente sintonizzato sul suo sogno, e in quello stesso istante il sogno si era fatto più grande di quanto lui non avesse mai realizzato.

Questa fu per Alì la prima cruciale scoperta, una scoperta che segnò l'inizio del cambiamento. Era entrato in contatto con la passione che aveva dentro e improvvisamente, come mai prima di allora, si era sentito motivato a realizzare il suo sogno. Mentre prima non riusciva a figurarsi che un percorso – lavorare sodo finché non avesse risparmiato abbastanza denaro

per andare in pensione – ora di percorsi ne vedeva molti, e tutti ricchi di possibilità.

Nel procedere della conversazione, Alì si rese conto di come le doti di IE, in particolare i suoi punti di forza nella consapevolezza sociale e nella gestione dei rapporti interpersonali, potessero aiutarlo a realizzare quella visione. Si era sempre trovato bene a lavorare con gli altri e gli piaceva collaborare. Come tecnico, Alì aveva sviluppato molte delle competenze di una buona gestione di sé, sebbene avesse qualche difficoltà in termini di autostima e adattabilità.

Sapeva che per trasformare il suo sogno in realtà, avrebbe dovuto farsi agente di cambiamento e insieme visionario, capace di mostrare ai manager della società i vantaggi che il progetto di gestione idrica avrebbe procurato all'azienda. Per riuscirvi doveva far leva sulla fiducia in se stesso. Inoltre, se voleva promuovere una nuova strategia presso gli altri manager, stimolando il loro spirito innovativo, doveva diventare egli stesso più flessibile. Nell'assumere contorni più definiti, il sogno di Alì si espanse in un modo che sarebbe stato impossibile con il suo precedente livello di fiducia in se stesso: invece di limitarsi a portare aiuto al suo villaggio, egli avrebbe potuto fare qualcosa per tutto il Kenya e l'Africa orientale.

Ad Alì erano bastati pochi secondi per ridisegnare mentalmente il lavoro della sua vita. L'entusiasmo e la speranza che riponeva nel futuro erano palpabili, perché aveva riscoperto il suo sé ideale, la persona che sarebbe potuto diventare. Nell'arco di una settimana, Alì riferì di avere affrontato l'azienda ed esposto la sua idea, con una rapidità che non avrebbe mai creduto possibile. Nel suo nuovo ruolo doveva ovviamente acquisire nuove competenze di intelligenza emotiva, ma ormai il primo importantissimo passo, quello di dare mentalmente forma al suo sé ideale, era stato compiuto.

La prima scoperta: il sé ideale e l'inizio del cambiamento

Entrare in contatto con i propri sogni libera energia, entusiasmo, passione per la vita. Quando un leader possiede questa passione può stimolare entusiasmo nelle persone che guida. L'essenziale è scoprire il proprio sé

ideale, la persona che si *vorrebbe* essere, ciò che si vuole ottenere nella vita e nel lavoro. E questa la «prima scoperta» che si compie in quel processo di apprendimento autodiretto cui si è fatto riferimento nel capitolo precedente. Per sviluppare quell'immagine ideale è necessaria una profonda introspezione che giunga fino a livello viscerale. Nel momento in cui ci appassioniamo improvvisamente alle possibilità che la vita ha in serbo per noi, come era accaduto ad Alì, sappiamo di essere entrati in contatto con quell'ideale.

Per intraprendere, o mantenere nel tempo, un reale sviluppo dell'IE, occorre innanzitutto mettere a frutto il potere del sé ideale. La ragione è semplice: cambiare abitudini è molto faticoso. Per capire quanto sia difficile, basti pensare a tutti i propositi che si fanno all'inizio di ogni nuovo anno e che non vanno mai in porto. Ogni volta che si vuole modificare il consueto modo di pensare e di agire si devono rovesciare decenni di apprendimento sedimentato in circuiti neurali percorsi e ripercorsi, costruiti e rinforzati nel corso di anni di reiterazioni. È per questo che i cambiamenti duraturi richiedono una forte adesione alla proiezione del proprio sé ideale, soprattutto quando si è affaticati o si deve far fronte a crescenti responsabilità.

Il semplice atto di contemplare il cambiamento può far crescere nelle persone l'inquietudine per gli ostacoli percepiti. Può accadere che dopo un primo entusiastico trasporto per la prospettiva di un futuro ideale ci si senta frustrati, perché non si può vivere quel sogno nel presente. È a questo punto che può essere utile ricordare il ruolo del cervello nei sentimenti. Come abbiamo visto nel secondo capitolo, l'attivazione della corteccia prefrontale sinistra alimenta la speranza che ci dà motivazione, facendoci immaginare la sensazione di grande benessere che proveremo nel realizzare il nostro ideale. È questo che ci sprona, a dispetto degli ostacoli.

Viceversa, se ci fissiamo su ciò che intralcia il cammino, invece che su quella potente immagine della nostra vita ideale, determiniamo probabilmente l'attivazione dell'area prefrontale destra, sprofondando in una visione pessimistica e demotivante che, di fatto, preclude il successo.

COME SAREMO FRA 15 ANNI?

> Immaginiamo di essere seduti a leggere questo libro fra 15 anni, in un'ipotetica vita ideale. Quali persone vediamo intorno a noi? Com'è il nostro ambiente? Che sensazioni ci trasmette? Immaginiamo una giornata o una settimana tipica. Non curiamoci di quanto sia fattibile realizzare questa vita ideale, ma lasciamo che l'immagine si sviluppi davanti ai nostri occhi, e poi collochiamoci al centro di essa.
>
> Pensando a questa visione di noi stessi, proviamo ora a tracciare su un foglio, a ruota libera, la descrizione di come saremo fra 15 anni. In alternativa, registriamo la nostra voce mentre parliamo di questa visione, oppure rendiamone partecipe un amico fidato. Molti di coloro che l'hanno fatto, raccontano di aver provato una sensazione di energia e di essersi scoperti più ottimisti di quanto non fossero qualche istante prima. Questo esercizio di immaginazione del futuro ideale può rivelarsi uno strumento efficacissimo per cogliere le reali possibilità di cambiamento della nostra vita.

Il sé «normativo» e il sé ideale

Nel suo libro *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World,* Charles Handy parla delle difficoltà incontrate nell'entrare in rapporto con il suo sé ideale:

> Ho trascorso la prima parte della mia vita a cercare di essere qualcun altro. A scuola volevo essere un grande atleta, all'università un tipo ammirato e molto in vista, in seguito un uomo d'affari e, più tardi ancora, mi vedevo a capo di una grande

> istituzione. Non mi ci volle molto, però, a capire che non ero destinato a realizzarmi in nessuna di queste vesti. Non per questo smisi di tentare, e così finii con l'essere perennemente scontento di me stesso.
>
> Il problema era che, cercando di essere qualcun altro, trascuravo di concentrarmi sulla persona che potevo essere davvero. All'epoca, quell'idea era troppo spaventosa per poterla anche solo contemplare. Preferivo aderire alle convenzioni del momento, misurando il successo in termini di status e ricchezza, perseguendo gli obiettivi che gli altri mettevano sulla mia strada, collezionando cose e persone piuttosto che esprimere le mie convinzioni e la mia personalità.[1]

A fare questa illuminante confessione è un uomo di successo, un dirigente industriale, una figura di primo piano della London Business School, presidente della Royal Society of Arts, professore e scrittore la cui autorevolezza è riconosciuta in tutto il mondo. Ma proprio come lui, molte persone, nel corso di una vita molto intensa e movimentata, si lasciano sedurre dall'idea del potere e della fama, oppure soccombono alle aspettative altrui.

Sono i genitori, il coniuge, i capi e gli insegnanti a darci la *loro* versione del nostro sé ideale, quando ci dicono chi dovremmo essere: questa immagine genera il *sé normativo,* ossia la persona che pensiamo di dover diventare. Accettando il sé normativo facciamo di esso una sorta di contenitore che ci intrappola – quello che Max Weber definiva «la gabbia di ferro» – e ci ritroviamo a muoverci al suo interno, simili a un mimo che tasti pareti invisibili. Lo stesso accade in seno alle organizzazioni, quando, invece di riconoscere che ciascuno può avere un personale concetto di successo e nutrire sogni propri, si dà per scontato che tutti desiderino «progredire» facendo carriera. Questi preconcetti possono facilmente diventare componenti del nostro sé normativo professionale.

Col tempo, come sotto l'effetto di un anestetico, la presenza del sé ideale non si avverte più, la visione si offusca e si perdono di vista i sogni. Il peso di responsabilità quali il mutuo della casa o il mantenimento dei figli agli

studi, insieme al desiderio di condurre un certo stile di vita, può spingere la gente a percorrere una determinata strada, indipendentemente dal fatto che essa sia o meno in linea con i propri sogni. Si diventa insensibili alla passione e ci si appresta a lasciare ancora più spazio nella propria vita alle attività contingenti. Un esempio tipico è quello di professionisti che, cresciuti in una cultura molto condizionata dalla tradizione, intraprendono una certa carriera seguendo i consigli dei genitori. Un signore indiano di nostra conoscenza era stato allevato in una famiglia di questo tipo. Aveva una grande passione per la musica, ma obbedendo ai desideri dei familiari era diventato dentista come il padre. A un certo punto lasciò il suo studio di Mumbai per trasferirsi a New York, dove si guadagnò felicemente da vivere suonando il sitar.

È fin troppo facile confondere il sé normativo e il sé ideale e comportarsi di conseguenza in modo non autentico. Per questo è estremamente importante che nel processo di sviluppo della leadership venga portato alla luce il sé ideale. Molti di questi programmi di sviluppo si fondano però sul presupposto che l'individuo desideri semplicemente massimizzare la propria prestazione sul lavoro. Così facendo si omette la vitale esplorazione di cui si è parlato, e si trascura di mettere gli obiettivi della persona in relazione con i suoi sogni e le sue aspirazioni per il futuro. Quando la discontinuità fra il sé ideale dell'individuo e quello imposto durante il training diventa evidente, il risultato può essere, a seconda dei casi, l'apatia o la ribellione.[2]

Senza ideale non c'è passione

Sofia, manager in una società di telecomunicazioni nordeuropea, sapeva di dover sviluppare le proprie capacità di leadership. Aveva seguito seminari, letto libri e lavorato con dei mentori. Aveva stilato piani di sviluppo e definito obiettivi a breve e lungo termine. Sapeva ciò che doveva fare, però nessuno di quei piani si era mai dimostrato efficace nel guidare il suo sviluppo e immancabilmente, in capo a qualche settimana, essi finivano tutti nel dimenticatoio. «Non fraintendetemi» ci disse. «Io voglio avere successo nella mia carriera. Ma nessuno di quei piani aveva molto a che fare con ciò che davvero conta per me. Sviluppare questa o quella

competenza unicamente perché lo richiede la mia figura professionale non basta a mantenermi motivata.»

L’esperienza di Sofia è tipica di molte persone che partecipano a programmi per lo sviluppo delle capacità di leadership. Il problema è che molti di tali programmi partono da presupposti sbagliati. Un reale sviluppo della leadership prende le mosse da una base molto più ampia della semplice «pianificazione di carriera»: il punto di partenza deve essere una visione olistica della propria vita, in tutta la sua ricchezza. Per ottenere migliori prestazioni professionali, i leader devono essere emozionalmente coinvolti nel processo del loro sviluppo personale e affinché questo accada è necessario che riconoscano un nesso fra lo sforzo che compiono e ciò che per loro conta veramente.

Chiedemmo allora a Sofia di pensare a un momento preciso della sua vita futura, lasciandosi andare a immaginare come poteva essere una sua tipica giornata: che cosa faceva, dove viveva, con chi era e quali sensazioni provava. Poi le chiedemmo di scegliere un giorno di otto, dieci anni dopo – una data che fosse abbastanza lontana da farle ipotizzare una vita diversa, ma anche abbastanza vicina perché potesse cominciare a immaginare. Sofia scelse un giorno di agosto del 2007, perché suo figlio maggiore in quell’anno sarebbe partito per l’università e dunque quel momento rivestiva per lei un particolare significato. Poi Sofia mise per iscritto la descrizione di uno spaccato di vita collocato nell’agosto del 2007; lo fece in prima persona, parlando al presente. Le chiedemmo di prendere consapevolmente in esame tutti i settori della sua vita, i suoi valori e ciò che sognava di fare o diventare entro quella data. La visione che ne scaturì fu straordinariamente incisiva:

> Mi vedo a dirigere un’azienda tutta mia, un’impresa molto unita con un organico composto da una decina di colleghi. Ho un rapporto sano e aperto con mia figlia e relazioni di eguale fiducia con amici e collaboratori. Mi vedo rilassata e soddisfatta di essere leader e madre. Amo e trasmetto forza a chi mi sta intorno.

Grazie a questa riflessione olistica, Sofia riuscì a percepire l'intreccio fra le diverse parti della sua vita e capì che l'elaborazione di un piano per realizzare il suo sogno l'avrebbe non solo motivata, ma anche ispirata. Al termine di questo percorso Sofia ci disse: «Da anni lavoro su me stessa per imparare a gestire i rapporti con gli altri nei momenti di stress. Nel lavoro, tendo a utilizzare troppo lo stile "battistrada". Pensando ora a questa visione d'insieme, mi accorgo che certe incomprensioni con mia figlia hanno origine proprio da questo tipo di problemi». A quel punto Sofia riuscì a mettere a punto un piano per tradurre le sue intuizioni in obiettivi di sviluppo, così da gestire lo stress avvalendosi di stili più produttivi.

Gli obiettivi di apprendimento di molti giovani leader – in linea di massima quelli al di sotto dei 40 anni – riguardano molti altri aspetti della vita oltre il lavoro: sono, cioè, obiettivi più olistici rispetto a quelli delle precedenti generazioni. Come indicano le indagini condotte su diverse fasce di età, questa variazione è in parte dovuta al fatto che le persone fra i 20 e i 40 anni hanno una visione più equilibrata del rapporto fra vita e lavoro rispetto alle generazioni precedenti. Non sono più disposte a fare gli stessi sacrifici dei loro genitori e mirano all'equilibrio su tutto il loro percorso di vita. Non attendono che sia un infarto, un divorzio o un licenziamento a ridestare in loro l'interesse per i rapporti umani, la vita spirituale, l'impegno sociale e la salute. Alle stesse conclusioni giungono anche molti loro colleghi più anziani, ma lo fanno solo quando subentrano crisi legate alla mezza età, all'invecchiamento o alla carriera.

La filosofia personale detta i valori

I valori, questo è evidente, hanno un ruolo importante nella scoperta del sé ideale. Nel corso della vita, d'altra parte, i valori cambiano in rapporto a eventi come il matrimonio, la nascita di un figlio o un licenziamento; più persistente, invece, è la filosofia che li sottende.[3] La filosofia di una persona è il suo *modo* di determinare i propri valori e gli stili di leadership verso i quali tende a gravitare. Il leader che attribuisce un valore primario al conseguimento di obiettivi avrà per sua natura un approccio di tipo «battistrada», e vedrà nell'adesione a uno stile più democratico una perdita

di tempo. Comprendere quale sia la nostra filosofia operativa può aiutarci a capire in che modo il sé ideale rispecchi i nostri valori.

I NOSTRI PRINCIPI GUIDA

Pensiamo agli ambiti della vita che contano di più per noi: famiglia, rapporti interpersonali, lavoro, spiritualità, salute. Quali sono i nostri valori di fondo in ognuno di questi settori? Elenchiamo cinque o sei principi che ci orientano nel lavoro e nella vita cercando di capire se sono valori a cui ci atteniamo davvero, o se invece ci limitiamo semplicemente a enunciarli. Adesso proviamo a descrivere in un paio di pagine quello che vorremmo fare della nostra vita d'ora innanzi. In alternativa, potremmo prendere un foglio di carta ed elencare tutto ciò che vorremmo realizzare o sperimentare prima di morire. Non curiamoci delle priorità o della fattibilità, ma limitiamoci a scrivere quello che ci passa per la mente.

L'esercizio è più difficile di quanto sembri, perché la natura umana è più orientata a pensare in termini di ciò che *si deve* fare (domani, la settimana prossima, il mese prossimo). In una prospettiva così a breve termine, d'altra parte, si mette a fuoco solo ciò che è urgente, non ciò che è importante. Pensando invece in una prospettiva più ampia – per esempio a ciò che vorremmo fare prima di morire – ad aprirsi dinanzi a noi è uno spettro tutto nuovo di possibilità. Dalla nostra esperienza di lavoro con i leader è emersa una tendenza sorprendente: fra gli obiettivi elencati ve ne è sempre qualcuno che riguarda la carriera, ma l'80 per cento degli obiettivi non ha nulla a che vedere col lavoro. Analizzando al termine dell'esercizio ciò che hanno scritto, i leader riescono a percepire dei modelli attraverso i quali cominciare a capire con chiarezza quali siano i loro veri ideali e le loro più autentiche aspirazioni.

Un professionista può indicare nella famiglia il suo valore dominante ma ciò nondimeno trascorrere cinque giorni su sette lontano dalla moglie e dai figli, in viaggio per lavoro. Costui riterrà di mettere in atto i propri valori provvedendo ai bisogni economici della sua famiglia. E d'altra parte, lo stesso valore dominante, quello della famiglia, potrebbe essere indicato anche dal manager che, a differenza del primo, rinuncia a una promozione per poter cenare a casa ogni sera con moglie e figli.

Queste due persone possono divergere nel loro grado di consapevolezza dei propri valori, come pure nel diverso modo di *interpretarli* e di aderirvi col proprio comportamento. Profondamente diverso sarà quindi anche il loro modo di valutare persone, organizzazioni e attività. Questo genere di differenze può rispecchiare filosofie operative molto diverse fra loro – la filosofia pragmatica, quella intellettuale e quella umanistica sono le più comuni, ma non esiste una gerarchia secondo cui una filosofia è migliore dell'altra: semplicemente, ciascuna guida le azioni, i pensieri e le sensazioni in modo distinto.[4]

La filosofia pragmatica si fonda essenzialmente sulla convinzione che il valore di un'idea, di un'iniziativa, di una persona o di un'organizzazione sia dato dalla sua *utilità*.[5] Chi segue questa filosofia ritiene di essere in larga misura responsabile degli eventi della propria vita e misura il valore delle cose in termini di utilità. Non c'è dunque da sorprendersi che fra le competenze di IE di queste persone spicchi la gestione di sé. Purtroppo, l'orientamento individualistico che le contraddistingue le induce spesso, anche se non sempre, a prediligere uno stile «battistrada» piuttosto che democratico, coach o affiliativo.

Larry Ellison, amministratore delegato della Oracle Corporation, è un leader dall'approccio di tipo «battistrada». Nel perseguire instancabilmente l'obiettivo della quota di mercato, incita quotidianamente i suoi dipendenti a «distruggere» ed «eliminare» i concorrenti. Inoltre è sempre intento a fare analisi comparative fra l'andamento della sua azienda e quello della concorrenza ed esibisce la sua filosofia pragmatica citando abbondantemente tali confronti nei suoi discorsi e nelle interviste.[6]

Al centro della filosofia intellettualistica vi è il desiderio di comprendere le persone, le cose e il mondo, costruendosi uno schema mentale del loro funzionamento. Così facendo si soddisfa il bisogno di prevedere il futuro ricavandone un certo senso di sicurezza.[7] Chi abbraccia questa filosofia prende decisioni affidandosi alla logica e le sue valutazioni rispondono a un codice o a un insieme di linee guida dominate dalla ragione. Questa prospettiva si affida molto alle competenze cognitive, a volte escludendo quelle sociali. Può capitare che una persona con questo tipo di filosofia si esprima dicendo: «Proponi una soluzione brillante, e gli altri saranno con te, senza che tu debba convincerli dei vantaggi». Queste persone riescono a usare uno stile di leadership visionario, purché l'ideale descriva una visione logica del futuro.

Una prospettiva intellettualistica è quella rivelata da John Chambers, amministratore delegato di Cisco Systems, quando, descrivendo un futuro migliore fondato sulla tecnologia, ipotizza, per esempio, sistemi elettronici integrati in grado di regolare la temperatura degli abiti quando d'inverno si esce dal tepore di una casa per salire in auto. Con un tono quasi profetico. Chambers sostiene esplicitamente la convinzione che la sua azienda riuscirà a creare questo modello di futuro, consentendo a tutti di partecipare alla costruzione di una società migliore.[8]

Il tema centrale della filosofia umanistica è che la vita trae senso dalle relazioni personali e intime.[9] Le persone con questa filosofia credono nei valori umani e i rapporti che giudicano più significativi sono quelli con la famiglia e con gli amici più intimi. Per decidere se vale la pena intraprendere un'attività, esse considerano gli effetti che produrrà sulle loro relazioni personali e, analogamente, assegnano più valore alla lealtà che alla padronanza delle capacità lavorative. Se il leader pragmatico può essere indotto a sacrificare «il bene del singolo per quello di molti», il leader umanista darà grande valore alla vita di ciascuno e per sua natura coltiverà la consapevolezza sociale e le competenze legate alla gestione dei rapporti interpersonali. Ne consegue che i leader umanisti tendono ad adottare stili che privilegiano le interazioni con gli altri, e dunque si affidano preferenzialmente allo stile democratico, a quello affiliativo, o a quello del coach.

Narayana Murthy è il fondatore e l'amministratore della società indiana Infosys Technologies Ltd., con sede a Bangalore: uomo capace di stimolare gli altri, parte del suo ideale consiste nel coinvolgere completamente i dipendenti nel loro lavoro, utilizzando uno stile di leadership democratico. Agli occhi degli specialisti del settore «sviluppo e manutenzione di software personalizzato», la Infosys è infatti diventata una delle aziende più ambite presso le quali lavorare. Murthy si definisce «capitalista nella mente, ma socialista nel cuore».[10]

L'ideale in continuo divenire

I sogni e le aspirazioni delle persone mutano con il procedere della carriera, modificando così le priorità di vita e di lavoro; analogamente, con il passare degli anni, anche il sé ideale diventa più mutevole. Da questi cambiamenti dipendono non solo i talenti e le competenze che la gente desidera utilizzare, ma anche l'area in cui si sente chiamata a farlo e in cui può creare risonanza. In certi casi, sebbene continuino a fare sempre le stesse cose, le persone si allontanano dalla propria vocazione, semplicemente perché ignorano che nel frattempo sogni e priorità sono cambiati.

Ecco perché spesso capita di vedere leader che, raggiunta la mezza età, abbandonano una carriera per abbracciarne un'altra. Una volta raggiunto un livello di piena padronanza del proprio lavoro e conseguita la maggior parte degli obiettivi di carriera previsti, probabilmente questi leader perdono l'entusiasmo per ciò che fanno. È proprio in questo momento che possono trovare nuove energie per abbracciare un nuovo ideale, per esempio dedicandosi agli altri. Peter Lynch era un leader di questo tipo. Raggiunto l'apice della carriera, al vertice della floridissima Fidelity Magellan Fund, Lynch annunciò che stava per lasciare l'azienda, non per acquisirne una sua, ma per creare una fondazione filantropica insieme alla moglie. Poiché fino a quel momento aveva «fatto bene», ora sentiva l'esigenza di «fare del bene», e voleva dedicarcisi quando era ancora nel pieno delle energie e della creatività.[11]

Molto spesso, le capacità che hanno garantito a un leader il successo negli affari possono trarre nuovo impeto in contesti diversi, quando il centro di gravità di queste persone si sposta. John Macomber, ex amministratore

della società Celanese, si impiegò nel settore pubblico come direttore della Export-Import Bank.[12] Rex Adams, responsabile delle risorse umane alla Mobil, divenne preside della Fuqua School alla Duke University. Entrambi i casi esemplificano come il sé ideale possa modificarsi nel corso della carriera.

L'immagine ideale che abbiamo di noi ci coinvolge sul piano della passione, dell'emozione e della motivazione. Quell'immagine è infatti l'espressione più profonda di ciò che vogliamo nella vita e sarà lei a guidare le nostre decisioni e a darci la misura della nostra soddisfazione.[13]

Per guidare un'organizzazione, d'altra parte, non basta avere una visione ideale di sé. Un leader deve avere anche una visione dell'organizzazione, perché è difficile trasmettere agli altri entusiasmo se non si hanno ben presenti una direzione e uno scopo. È a questo punto che l'immagine del proprio sé ideale individuale evolve in una visione condivisa del futuro. Ma per essere in sintonia con la visione degli altri, occorre essere aperti alle loro speranze e ai loro sogni.

Guidare gli altri con passione

Jurgen, direttore di una banca svizzera, stava attraversando una crisi di sfiducia. Gli affari della banca andavano abbastanza bene, ma non tutti i manager del suo team avevano ingranato col lavoro e certuni non erano affatto tagliati per la funzione che ricoprivano. Jurgen non se la sentiva proprio di dare un calcio alla tradizione e chiedere loro di andarsene. Inoltre non aveva alcun controllo su quanto accadeva nelle altre divisioni della banca, perché nessuno gli dava mai informazioni esatte, come se tutti temessero di dar voce a opinioni critiche o controverse. Sentendosi inefficace, Jurgen non provava più alcun piacere nel suo lavoro e la sola via d'uscita che vedeva era quella di dimettersi.

Durante i sei mesi della nostra consulenza, Jurgen riuscì però a delineare una visione della sua vita e del suo ruolo di leader: una visione che gli dava forza e lo ispirava, producendo al tempo stesso il medesimo effetto – cosa non meno importante – sulle persone di cui era alla guida. Jurgen cominciò a guardarsi dentro e a riflettere sulla sua vita e sulla sua immagine personale

dentro e fuori dal lavoro. Riuscì anche a formarsi un'idea realistica della situazione alla banca e del perché non ne fosse più soddisfatto. Mettendo a confronto il reale e l'ideale riuscì a vedere con maggiore chiarezza – e, per sua stessa ammissione, anche con una certa ansia – che cosa dovesse cambiare. Si pose così un'essenziale domanda: «Amo abbastanza questa azienda e questa gente per restare e far fronte all'arduo impegno che mi aspetta?».

Un giorno d'estate, durante un'escursione a un lago alpino con un amico, Jurgen parlò con franchezza della sua paura di non saper indurre i cambiamenti necessari. Percorse con la mente il passato, il presente e il futuro soffermandosi a riflettere sulle persone con cui lavorava, alcune delle quali erano con lui ormai da anni. Pensò ai problemi esistenti, al suo coinvolgimento e a come si sarebbe sentito soddisfatto se fosse riuscito a farcela. Rifletté sulla sua visione ideale di sé, concentrandosi su quello che avrebbe potuto cambiare se fosse tornato alla banca per combattere sul serio. Al termine di quella camminata aveva trovato la risposta. «Resto» si disse.

La decisione di restare lo fece vibrare di energia: in qualche angolo di sé Jurgen aveva riscoperto la sua passione per la leadership. E la passione alimenta il coraggio – abbastanza, scoprì Jurgen, per decidersi a intraprendere il difficile compito che lo attendeva.

Come nel caso di Jurgen, l'identificazione del sé ideale, ossia della strada che si vuole davvero imboccare nella vita, richiede consapevolezza di sé. Ma una volta definito il sé ideale, ecco accendersi la speranza: l'antidoto contro l'inerzia indotta dalle abitudini. Parafrasando Napoleone, potremmo dire che il leader è un trafficante di speranze.[14] La sfida che ogni leader deve affrontare è proprio quella di risalire, dentro di sé, alla fonte della speranza – il luogo in cui risiede la forza di evocare e sviluppare la propria immagine ideale, insieme agli ideali condivisi che da tale immagine scaturiscono – e di guidare quindi gli altri nella stessa direzione.

Questo genere di leadership non richiede però solo una visione ideale, ma anche un quadro preciso delle realtà che si hanno di fronte.

La seconda scoperta: il sé reale e la sindrome della rana bollita

Se immergiamo una rana in un recipiente d'acqua bollente salterà fuori istintivamente, ma se la mettiamo in un recipiente di acqua fredda e aumentiamo gradualmente la temperatura, non si accorgerà che l'acqua si sta riscaldando. Rimarrà dov'è e finirà per bollire insieme all'acqua. Il destino della rana bollita non è poi tanto diverso da quello di certi leader che si adeguano alla routine o lasciano che piccole consuetudini si consolidino diventando abitudini radicate, permettendo così all'inerzia di fare il suo ingresso in scena.

La storia di John Lauer esemplifica questa situazione. Quando diventò presidente della BF Goodrich, nessuno avrebbe mai immaginato quale inerzia lo avrebbe sopraffatto. Lauer, un uomo alto, di bell'aspetto e dal sorriso accattivante, raccolse con vigore le sfide che la leadership imponeva, dimostrandosi particolarmente versato per uno stile democratico e visionario. All'inizio della sua presidenza, per esempio, Lauer aveva incontrato i top manager di un'importante divisione dell'azienda e, dopo aver prestato ascolto al dibattito con attenzione, era riuscito a formulare una prospettiva che, nel contemplare i punti di forza dell'azienda, le dava una collocazione migliore nel mercato mondiale. Dai cenni di assenso che circolavano nella stanza si capiva che i presenti erano rimasti colpiti. Negli anni che seguirono, durante il processo di ristrutturazione dell'azienda, Lauer continuò a essere un leader efficace e coinvolto in un gioco di squadra con i suoi manager.

Poi, circa sei anni dopo la sua ascesa al vertice della BF Goodrich, mentre teneva un discorso a un master di direzione aziendale per futuri manager, fu chiaro a tutti che il suo carisma non era più lo stesso. Lauer affrontò temi economici e di management, ma tutto il suo discorso, oltre a essere alquanto noioso, suonava come mera routine. L'entusiasmo che sapeva trasmettere all'inizio della sua carriera aziendale, ormai, si era esaurito.

Come la rana nell'acqua portata a poco a poco all'ebollizione, anche Lauer si era adeguato, finendo per abituarsi alla delusione e agli aspetti frustranti e noiosi della prassi e delle politiche aziendali. Aveva perso entusiasmo per il suo lavoro e, com'era prevedibile, a pochi mesi da quel suo opaco discorso lasciò l'azienda. Cercava qualcosa di diverso dalla vita aziendale, qualcosa che desse di nuovo un senso alla sua vita, e così si mise

a lavorare con la moglie Edie, molto attiva nell'ambito delle organizzazioni umanitarie ungheresi.

Preso atto della sua perdita di energia e interesse per la leadership, Lauer mise mano a un processo che lo avrebbe condotto alla sua seconda scoperta. L'ulteriore sviluppo dell'IE – una volta che il leader abbia almeno abbozzato una visione ideale della propria vita – richiede la scoperta del proprio sé reale, un processo che avrebbe indotto Lauer a guardarsi dentro in profondità e a riscoprire il leader che era in lui.

Due anni dopo aver lasciato la BF Goodrich, Lauer partecipò a un seminario sullo sviluppo della leadership nel contesto di un dottorato in management per dirigenti aziendali.[15] Dichiarava di essere ancora fermamente deciso a non volersi più occupare di direzione aziendale. Quella fase della sua vita se l'era lasciata alle spalle. Il conseguimento del dottorato doveva essere il canale verso una nuova vita. Non sapeva ancora con certezza che cosa avrebbe fatto, ma guardava al futuro con speranza.

Durante il seminario sulla leadership, Lauer fu costretto a prendere atto dei suoi valori, della sua filosofia, delle sue aspirazioni e dei suoi specifici punti di forza. Pensando ai successivi dieci anni della sua vita e riflettendo sulle proprie capacità, si rese conto di quanto gli fosse piaciuto essere un leader. Ricordò l'entusiasmo che si prova quando si è al vertice di un'azienda e si collabora con un gruppo dirigenziale alla costruzione di qualcosa di importante, finché un giorno, svegliandosi, si sentì pronto ad assumere nuovamente il ruolo di direttore generale. Già pregustava il piacere che avrebbe provato nell'applicare le idee elaborate nel programma di dottorato. Non doveva far altro che aspettare l'occasione giusta.

Rispose alle telefonate di alcuni cacciatori di teste e nel giro di un mese gli fu offerta la direzione della Oglebay Norton, un'azienda del settore estrattivo con un giro d'affari di 250 milioni di dollari. In quella posizione, divenne un esempio di stile democratico, prestando ascolto ai dipendenti e spronando i membri del suo gruppo dirigente a fare altrettanto. A più riprese, egli seppe articolare un ideale convincente per l'azienda, tanto che uno dei suoi collaboratori ci disse: «John ci tiene alto il morale, accresce in noi la fiducia e la passione per l'eccellenza».[16] Già al termine del primo anno i miglioramenti conseguiti da Lauer furono di tale rilievo da valere

alla Oglebay Norton la menzione su «Fortune», «Business Week» e «Wall Street Journal», fatto non trascurabile, se si considera lo scarso fascino intrinseco dei prodotti trattati dall'azienda (ghiaia e sabbia).

La decisione di lasciare la BF Goodrich era maturata quando Lauer aveva compreso di concepire la propria vita in una prospettiva diversa. Quella era stata la sua prima scoperta, la scoperta del suo sé ideale. Poi, preso atto dell'assuefazione che lo aveva intrappolato e capito quali fossero i suoi specifici punti di forza (la seconda scoperta) era riuscito a ritrovare il suo entusiasmo di leader. Questo gli aveva consentito di scendere nuovamente in campo trovando appagamento in un diverso tipo di leadership.

Il sé reale è elusivo

Per prendere atto del sé reale occorre partire dal repertorio di talenti e passioni di cui si dispone, ciò che davvero si è nella propria veste di leader. Un'operazione del genere potrebbe però rivelarsi più difficile del previsto. In primo luogo, essa richiede una grandissima consapevolezza di sé, se non altro per superare l'inevitabile inerzia della disattenzione prodotta dal sedimentarsi delle abitudini. Spesso – proprio perché i comportamenti determinati dall'abitudine si instaurano in modo graduale facendo presa a poco a poco – cogliere la realtà della propria vita può non essere semplice. È come guardarsi in uno specchio appannato: è difficile capire come si è veramente. Quando finalmente si comincia a vedere con chiarezza – un momento spesso vissuto come una rivelazione – la realtà potrebbe essere dolorosa. Un manager di nostra conoscenza, un ingegnere, ci disse: «Quella che vidi era esattamente la persona che non avrei mai voluto essere».

IL TEST DI LOGAN

Logan, un bambino di nove anni, stava trascorrendo una settimana di vacanza dallo zio. Puntava la sveglia molto presto e ogni mattina, non appena sentiva lo zio scivolare silenziosamente

al piano di sotto – fossero anche le cinque –, balzava dal letto per non perdersi neanche un istante della giornata. Lo zio era sorpreso. Aveva pensato di poter fare qualche lavoretto in pace mentre Logan dormiva («Di solito Logan non si sveglia prima delle sette e mezza-otto» gli aveva detto la madre). Ma ogni mattina Logan era lì, desideroso di iniziare la giornata non appena lo zio si alzava.

Il «test di Logan» potrebbe essere un rapido rivelatore per capire se si è stati colpiti dalla «sindrome della rana bollita». Proviamo a chiederci qual è abitualmente il nostro comportamento attuale e poi confrontiamolo con quello che tenevamo in passato. Ci svegliamo ancora entusiasti del nuovo giorno, ben intenzionati a non dormire un solo minuto più del necessario? Ci abbandoniamo al riso come facevamo un tempo? Troviamo la nostra vita personale divertente come in passato? E sul lavoro, ci divertiamo ancora? Se ci rendiamo conto che il lavoro, le relazioni e la vita nel suo insieme non ci infondono energia e speranza per il futuro, è segno che forse abbiamo smarrito il senso del nostro sé reale. Allora è giunto il momento di guardarci dentro e capire chi siamo diventati.

Come è possibile che questo accada a persone di normale intelligenza? Come può sfuggirci la percezione di ciò che siamo diventati? Probabilmente, la sindrome della rana bollita – il lento, impercettibile insinuarsi del compromesso e della compiacenza – è ciò che più ostacola l’esatta percezione della nostra immagine. Sebbene gli altri, intorno a noi, riescano a coglierlo con chiarezza, noi perdiamo la capacità di comprendere chi siamo diventati.

Sono molti i fattori che cospirano per impedire che la gente riesca a vedere il proprio sé reale. È la stessa psiche umana che ci protegge dalle informazioni che potrebbero minare il modo in cui percepiamo il nostro sé. Sono i cosiddetti meccanismi di difesa dell’ego a proteggerci dalle

emozioni, consentendoci di affrontare più facilmente la vita. In questo processo, però, essi nascondono o eliminano informazioni essenziali, per esempio il modo in cui gli altri reagiscono al nostro comportamento. Col tempo queste forme di autoinganno create dall'inconscio diventano miti in grado di autoperpetuarsi, che persistono malgrado le difficoltà che ci procurano.[17]

Naturalmente i meccanismi di difesa dell'ego comportano anche i loro vantaggi. La maggior parte delle persone con un elevato livello di funzionamento di tali meccanismi, per esempio, sono più ottimiste della media rispetto alle prospettive e alle possibilità di successo.[18] La capacità di avere una visione rosea della realtà alimenta l'entusiasmo e l'energia con cui costoro affrontano la vita. Il problema insorge quando le difese si spingono troppo oltre, distorcendo la visione del proprio sé reale (ossia della persona che si è diventati).

Queste forme di autoinganno – false verità lenitive, nelle quali la gente cerca rifugio invece di affrontare realtà interiori meno tollerabili – sono quelle che il drammaturgo Henrik Ibsen definì «menzogne vitali».

Le menzogne vitali

L'autoinganno è davvero una trappola potente, capace di sviare ogni tentativo di autovalutazione: esso ci spinge a dare maggior peso a tutto ciò che conferma un'immagine distorta di noi, facendoci d'altro canto ignorare ogni segnale contrario. Ma la cosa sorprendente è che non sempre queste distorsioni riescono a eludere la realtà.

Spesso osserviamo, nelle nostre sedute di consulenza, manager molto efficaci che non si considerano tali, malgrado il giudizio estremamente positivo espresso dai colleghi sulla loro leadership. Si potrebbe credere che questi leader si sottovalutino per umiltà; di solito però ciò accade perché si prefiggono standard di prestazioni estremamente elevati. Così, invece di concentrarsi sui successi, focalizzano l'attenzione sugli aspetti che lasciano a desiderare.

È scontato pensare che per correggere le distorsioni della percezione di sé basterebbe ricorrere al feedback correttivo fornito dagli altri. Suona

talmente semplice! Se pensiamo a quante persone potrebbero esprimere un giudizio sul nostro comportamento, verrebbe da concludere che dovremmo essere inondati di feedback, ed essere costantemente in grado di correggere le distorsioni nella percezione del nostro sé. E allora perché questo non accade?

Uno dei motivi, come abbiamo visto nel capitolo precedente, può essere la sindrome della reticenza, un fenomeno che induce i subordinati a tacere al proprio capo le informazioni importanti, non solo sul suo comportamento e sul suo stile di leadership, ma anche sull'andamento dell'organizzazione. Alla base di questa reticenza vi è il timore della collera del capo, il non voler essere considerati ambasciatori di cattive notizie o, ancora, il desiderio di mostrare «senso civico» e capacità di gioco di squadra.

Vittime di questa sindrome non sono però solo i top manager: la maggior parte dei leader è infatti privata di feedback essenziali. Spesso, la ragione di ciò è, semplicemente, che la gente si sente a disagio nell'esprimere un feedback sincero sul comportamento di qualcun altro. Poche persone vogliono intenzionalmente ferire i sentimenti altrui; più spesso accade che non si sappia dare un feedback produttivo senza ferire. Così, è facile esagerare nel senso opposto, facendo cioè sforzi immani per essere «gentili». D'altra parte, quando la gente confonde i due obiettivi – l'essere gentili e il compito di offrire agli altri osservazioni accurate relative al loro comportamento o al loro stile – il feedback che ne deriva non è di alcuna utilità.

Che cosa c'è di sbagliato nell'«essere gentili»?

Il proprietario di un bistrò parigino, col grembiule bianco e il cappello da chef, stava sulla porta del suo locale ad accogliere i clienti. Una coppia, entrando, gli chiese sorridendo se fosse lui il proprietario.

«Sì» rispose lo chef.

I due avventori diedero una rapida occhiata in giro: l'ambiente, gli allestimenti e l'assortimento di piatti in bella vista erano magnifici. Si rivolsero allora al ristoratore dicendo: «È un posto fantastico: grande

atmosfera e cibo sopraffino!». A quel commento il loro interlocutore osservò: «Aspettate di aver cenato per dirlo!».

Essendo il proprietario del bistrò, lo chef non disdegnava certo l'approvazione, però voleva che fosse autentica e non un semplice atto di gentilezza. Allo stesso modo, nelle organizzazioni, è possibile che nel dare un feedback la gente cerchi di essere gentile, invece di muovere osservazioni utili e precise. Vittime di questo atteggiamento sono soprattutto i leader.

Per anni, alcuni studiosi del comportamento hanno sostenuto che il feedback sulle prestazioni non dovesse avere contenuto valutativo e andasse depurato di qualsiasi elemento di positività o negatività. In tal modo, dicevano, lo si sarebbe reso più digeribile e quindi più utile. Privato del suo potenziale offensivo, il feedback sarebbe stato meglio accettato dai destinatari.

D'altra parte, tale neutralizzazione di fatto diminuisce l'utilità del feedback, come è stato dimostrato da uno studio realizzato al Massachusetts Institute of Technology (MIT). Una cauta e non compromettente neutralità spoglia il feedback di importanti contenuti emozionali.[19] Lo studio fu condotto su studenti che partecipavano a un MBA, nel corso di un modulo sul comportamento delle organizzazioni. Ai partecipanti fu chiesto di indicare un obiettivo di cambiamento cui dedicarsi nelle 15 settimane di corso che sarebbero seguite. Ogni settimana gli studenti si riunivano in gruppi, nel corso delle lezioni, per ricevere un riscontro dei loro progressi. Al termine di ogni lezione, a ciascuno veniva chiesto di indicare i tre feedback più utili che aveva ricevuto.

Contrariamente all'opinione prevalente a quei tempi, emerse che il feedback giudicato più utile era quello valutativo, ossia quello in cui le persone avevano ricevuto apertamente indicazioni specifiche sull'adeguatezza o meno del loro comportamento. Questi risultati trovano una giustificazione. Tutti sappiamo infatti, più o meno consciamente, che gli altri osservano e giudicano il nostro comportamento. È quindi naturale che la maggior parte di noi preferisca conoscere la versione integrale di questo giudizio, piuttosto che quella edulcorata. Mitigando il loro feedback o cercando di essere garbati per non turbarci, gli altri non ci rendono un

favore, anzi: in realtà ci privano di informazioni essenziali al nostro miglioramento.

Ecco perché abbiamo scoperto che i leader più dotati di IE sono anche quelli che cercano attivamente tanto il feedback negativo quanto quello positivo. Essi comprendono che per dare migliori prestazioni devono poter disporre di uno spettro di informazioni completo, piacevoli o spiacevoli che esse siano.

Arrivare alla verità

Per essere più efficaci, i leader devono far breccia nella «quarantena» che li isola dalle informazioni, e superare la cospirazione di chi, per compiacenza, li lascia disinformati. Pochi hanno il coraggio di dire a un leader dallo stile autoritario che è troppo duro, o di fargli sapere che dovrebbe essere più visionario o democratico. Ai leader più dotati di IE non resta dunque che andarsi a cercare la verità per conto proprio.

Come fanno i leader più efficaci a scoprire la verità? Da una ricerca condotta su quasi 400 manager è emerso che, per prima cosa, essi ricorrono alla consapevolezza di sé e all'empatia, sia per monitorare il proprio comportamento, sia per osservare come gli altri reagiscono a esso. Essi sono aperti alle critiche, nei confronti sia delle loro idee sia del loro stile di leadership, e cercano attivamente feedback negativi, tenendo in grande considerazione la voce degli avvocati del diavolo. I leader meno efficaci, invece, tendono sempre a procurarsi feedback di conferma, ed è quindi abbastanza ovvio che abbiano un'idea molto meno precisa della propria efficacia in quanto leader. Dalla ricerca è emerso che i leader più efficaci davano una valutazione delle proprie capacità molto prossima a quella espressa da altri.[20]

Analoghe informazioni sono state raccolte attraverso questionari di valutazione a 360 gradi somministrati a superiori, colleghi e subordinati: la ricerca di feedback *negativo* – e non solo di osservazioni positive – è sintomo di una spiccata consapevolezza di sé e, più in generale, di efficacia. Il leader che sa in che cosa deve migliorare, sa anche su che cosa concentrarsi. Coloro che invece cercano soprattutto un feedback positivo

hanno comprensibilmente una scarsa capacità di autovalutazione, oltre che una minore efficacia.[21]

Emerge dunque con chiarezza come la ricerca di informazioni negative sia di cruciale importanza al fine di perseguire e mantenere la crescita personale e l'efficacia. Ma a chi deve rivolgersi un leader per avere consigli e ottenere un feedback che non affermi necessariamente la sua percezione di se stesso? In altri termini, come fa un leader a verificare la realtà?[22]

Perfezionare la seconda scoperta

Come si è visto, la prima scoperta in grado di promuovere l'apprendimento autodiretto consiste nell'identificazione dell'immagine ideale di sé. La seconda scoperta ha inizio quando si svela la realtà: quando cioè ci si vede come si è visti dagli altri. Per perfezionare questa scoperta è necessario comprendere a fondo i punti di forza e i punti deboli della propria leadership, ossia capire in che misura il sé reale si sovrappone a quello ideale o diverge da esso.[23]

È questo il vero punto di partenza dell'apprendimento autodiretto, il momento, cioè, in cui si passano in rassegna, da un lato, le componenti di sé che si apprezzano e si vogliono preservare e, dall'altro, quelle che si vorrebbero cambiare o adattare alle nuove circostanze. A far scattare la disponibilità al cambiamento è la consapevolezza di sé, ossia la capacità di percepire il rapporto fra quanto si vuole preservare e quanto si deve invece sviluppare di completamente nuovo. D'un tratto si comprende quali sono gli aspetti apprezzabili che si vogliono mantenere, ma si è anche in grado di ammettere su quali aspetti occorre lavorare. Gli uni vanno visti alla luce degli altri: che cosa conservare, che cosa cambiare.[24] In questo senso a volte è possibile che un punto debole scaturisca da un punto di forza: può accadere per esempio che si abbia un tale spirito di iniziativa da non riuscire ad avere un sufficiente autocontrollo emotivo. Talvolta invece un punto debole dipende effettivamente da un punto di forza. La scarsa adattabilità, per esempio, può essere una caratteristica del leader molto ispirato che a volte diventa eccessivamente zelante e si fissa troppo su una particolare visione ideale.[25]

I punti di forza della nostra leadership, ossia gli aspetti che vogliamo preservare, si trovano nell'area di sovrapposizione fra il nostro sé reale e il nostro sé ideale. I «punti deboli» sono invece le aree in cui non vi è corrispondenza fra la realtà e l'ideale. Ricomporre gli elementi di questa immagine, accostando l'immagine di chi siamo e di chi vogliamo essere, è un po' come costruire un puzzle. Dapprima si riconoscono i contorni dei pezzi più facili, poi si vanno ad aggiungere gli altri tasselli, una sezione per volta. Può darsi che all'inizio ci sfugga quale immagine verrà fuori, ma a poco a poco, una volta riusciti a collocare un numero sufficiente di pezzi, avremo un quadro chiaro di come sarà l'immagine.

Come cautelarsi dai «punti ciechi»

Come abbiamo visto a proposito della sindrome della reticenza, non è facile per i leader identificare le proprie doti e le proprie lacune. Per farsi un'idea precisa di sé, il leader che voglia potenziare le proprie abilità deve cercare di capire quali siano i punti di vista altrui. Il metodo che consente di ricavare questa visione più completa è la valutazione a 360 gradi. Raccogliendo informazioni da molte persone – superiori, colleghi, subordinati – il leader potrà trarre beneficio dall'esame di molteplici punti di vista sul suo modo di operare e su come lo vedono gli altri. Il metodo consente di ottenere un'immagine consensuale del profilo e delle competenze del leader; tuttavia, per poter affermare che questo consenso è effettivamente l'immagine *reale* del leader, devono sussistere due condizioni: (1) i partecipanti alla valutazione a 360 gradi devono interagire stabilmente con il leader; (2) il leader deve essersi manifestato a queste persone.[26]

C'è un valido motivo per ricorrere a un feedback a 360 gradi che coinvolga molte persone diverse: la molteplicità di vedute che si ottiene fa emergere un'immagine più completa. La realtà è che ciascuno di noi si pone in modo diverso a seconda delle persone con cui interagisce e dei contesti in cui si trova – con il coniuge o con il partner, con il capo o con i subordinati. Di fatto, la ricerca di feedback da diverse fonti conferma un dato in apparenza banale: superiori, subordinati e colleghi vedono, ciascuno, un aspetto diverso del repertorio comportamentale di una persona. Ecco perché

un leader può apparire diversissimo a seconda della prospettiva da cui lo si valuta.

A fornirci un esempio è una ricerca condotta da due professori dell'Università di Tulsa, Gene Harris e Joyce Hogan, presso una società di trasporti. In una valutazione a 360 gradi, il punteggio più elevato attribuito dai subordinati ai manager riguardava la coscienziosità, mentre la valutazione più alta data agli stessi manager dai superiori riguardava la stabilità emotiva.[27] Il massimo punteggio che i manager attribuivano a se stessi si riferiva, d'altra parte, alla maturità interpersonale, competenza nella quale i subordinati, e anche i superiori, li classificavano vicini al fondo della scala. Significativamente c'era una sola competenza che entrambe le fonti valutavano allo stesso modo: si trattava della capacità del manager di fornire un feedback, peraltro valutata bassissima. Questa molteplicità di prospettive, oltre a essere uno strumento per cautelarsi dalla limitatezza dei feedback provenienti da un'unica fonte, consentì ai manager di far luce su quelli che potremmo definire i loro «punti ciechi».

In altre ricerche, Fred Luthans e alcuni colleghi dell'Università del Nebraska hanno cercato di capire se per i leader vi fosse una corrispondenza fra «successo» ed «efficacia».[28] Gli indicatori di successo, per i leader esaminati, erano le promozioni, gli aumenti di stipendio e la retribuzione globale. L'efficacia era invece definita dal consenso espresso dai diretti interessati, in particolar modo dai subordinati, più adatti, a loro parere, ad avere una prospettiva di lungo termine. Raccogliendo anche i punti di vista di altri sul comportamento dei leader, è stato poi appurato, come era logico prevedere, che i superiori tendevano a vedere come loro abilità essenziali la costruzione di legami, la comunicazione e l'influenza sugli altri (queste erano infatti le competenze che i leader utilizzavano per gestire le relazioni con i superiori), mentre i subordinati riconoscevano ai propri capi una particolare abilità nel promuovere le persone, nel lavoro di team, nella collaborazione e nell'empatia (tutte competenze che i manager utilizzavano nella guida dei collaboratori).

Un forte argomento a favore dell'utilizzo delle valutazioni a 360 gradi nei programmi di sviluppo della leadership è proprio il divario di prospettiva che esiste fra subordinati e superiori quando valutano i punti di forza dei leader. I leader migliori utilizzano le proprie competenze in modo

selettivo, facendo leva su abilità diverse nel momento in cui hanno a che fare con gruppi diversi. Per questo motivo, ciascuno dei gruppi con cui il leader interagisce – subordinati, colleghi, superiori, clienti, familiari e amici – conosce solo una certa parte del suo repertorio.

Fra tutte le prospettive indicate, è quella di subordinati e colleghi, e non quella dei superiori, a rivelarsi più attendibile quando si tratta di prevedere la reale efficacia di un leader nel futuro.[29] In uno studio longitudinale sull'efficacia dei leader di un ente governativo, si è riscontrato, per esempio, che il miglior fattore predittivo del successo e dell'efficacia del leader, a distanza di due e di quattro anni dalla valutazione, erano le valutazioni espresse dai subordinati. Anche dopo sette anni, i giudizi espressi dai subordinati si dimostrarono attendibili al pari di più complesse valutazioni basate sulla simulazione di prestazioni compiute da centri specializzati.[30]

La tirannia dei punti deboli

Una volta certi che il feedback ci abbia rimandato un quadro completo di noi stessi, è il momento di passare in rassegna punti di forza e punti deboli. Si sa che la tendenza più naturale è quella di fissarsi esclusivamente su questi ultimi. D'altronde, soprattutto in tema di leadership, essi costituiscono il tema di discussione più ricorrente in seno alle organizzazioni. Alcune culture aziendali possono alimentare questa concentrazione sui limiti delle prestazioni, soprattutto quando lo stile del leader è mirato principalmente a rilevare ciò che non funziona all'interno dell'organizzazione, piuttosto che il contrario. Spesso i leader di questo tipo sono quelli che si ispirano alla filosofia pragmatica di cui si è parlato in precedenza, caratterizzata da una fortissima spinta al conseguimento di obiettivi.

D'altro canto, accade a volte che le persone si concentrino maggiormente sui punti deboli per scarsa fiducia in se stesse: credendosi meno capaci di quanto siano in realtà, non si fidano dei feedback positivi, oppure non li tengono in considerazione. Dall'analisi di dati ottenuti con valutazioni a 360 gradi, emerge che di solito questi leader hanno la tendenza a ingigantire i punti deboli, ignorando invece i punti di forza.

L’enfasi sui punti deboli spesso attiva la corteccia prefrontale destra, ossia l’area in cui hanno sede atteggiamenti ansiosi e comportamenti difensivi. Una volta instauratisi, questi stati d’animo, invece di alimentare la motivazione, risultano demotivanti, interrompendo, e in certi casi addirittura precludendo, l’apprendimento autodiretto e la possibilità di cambiamento.

Il bilancio personale

Malgrado le conseguenze disastrose che un tale approccio può produrre, molti programmi di addestramento alla leadership – e anche i manager che eseguono le valutazioni annuali sulle prestazioni – continuano a razionalizzare questo errore metodologico ripetendo che «le persone non devono essere eccessivamente gratificate», il che equivale a trascurare le loro abilità, per concentrarsi invece solo sulle aree che necessitano di miglioramento.

In tal modo, però, le capacità a cui le persone danno davvero valore, ossia quelle che procurano loro maggiore soddisfazione e di cui vanno più fiere, finiscono per perdersi nel processo. Concentrarsi sui punti deboli non solo è deprimente e demotivante, ma può anche portare a stilare un bilancio asimmetrico. I nostri punti di forza sono il riflesso di ciò che abbiamo imparato, in quanto leader, nella vita e nella carriera e costituiscono la base ultima dell’esperienza e dell’apprendimento capitalizzato – potremmo assimilarli ai capitali di risparmio nel bilancio di una società.

I punti di forza che si rivelano nel corso del tempo, a volte indicati anche come *temi distintivi*, contraddistinguono i tratti personali che i leader vogliono preservare, per quanto possano anche rimanere latenti per un certo periodo.[31] Essi rappresentano le risorse innate cui i leader possono attingere. Per esempio, Herb Kelleher, che fu per lungo tempo al vertice della Southwest Airlines, aveva sempre avuto molto senso dell’umorismo. Era un leader che amava ridere e far ridere gli altri e utilizzava questo punto di forza in modo molto efficace: alla Southwest la giocosità era diventata un punto di forza che differenziava la società dalla concorrenza.

La lettura che molte persone danno di noi, non solo sul lavoro ma anche nella vita, ci consente di riconoscere più facilmente queste capacità distintive.

Finora abbiamo analizzato in che modo le prime due scoperte (quella del sé ideale e del sé reale, la presa di contatto con i nostri punti di forza e i nostri punti deboli) ci motivano al cambiamento. Ma come si realizza il cambiamento? Per capirlo occorre una sorta di mappa che ci indichi come costruire facendo leva sui nostri punti di forza, colmando le nostre lacune e facendo sì che i nostri sogni e le nostre aspirazioni diventino realtà.

Capitolo 8

LEADERSHIP E METAMORFOSI: IL CAMBIAMENTO SOSTENIBILE

COME DIRETTORE MARKETING della filiale latino-americana di una grande società del settore energetico, Juan Trebino aveva il compito di sviluppare l'azienda non solo in Venezuela, che era il suo paese, ma nell'intera regione. Da un feedback a 360 gradi ricevuto durante un seminario sulla leadership, però, Trebino aveva appreso di non possedere le qualità adatte al ruolo. In passato, nel suo lavoro di ingegnere, si era abituato a concentrarsi sugli obiettivi; ora però aveva bisogno di sviluppare una leadership più di stile coach. Il successo che riscosse nell'espandere l'attività dell'azienda nella sua regione risvegliò in lui la capacità di stimolare i collaboratori a cooperare.

Trebino era in procinto di fare la terza scoperta del processo di apprendimento autodiretto: doveva sviluppare un piano concreto mirato ad acquisire nuovi punti di forza necessari per la leadership. Questo percorso doveva puntare su miglioramenti capaci di accendere la passione, ma al tempo stesso indicargli passi realistici e fattibili per concretizzare le sue possibilità. Doveva far leva sui suoi punti di forza, lavorando nel contempo sui punti deboli.

Per sviluppare maggiormente lo stile del coach, Trebino sapeva di dover affinare le proprie capacità empatiche e a questo scopo decise di intraprendere varie attività che gli avrebbero consentito di sfruttare tale

competenza in diversi ambiti. Stabilì che uno dei passi da compiere nel suo progetto di apprendimento fosse di conoscere ciascuno dei suoi subordinati; se avesse compreso meglio chi erano, gli sarebbe stato più facile aiutarli nella realizzazione di sogni e obiettivi. Si accordò con ciascun dipendente per incontrarsi fuori dal lavoro, in un ambiente informale dove l'altro si sarebbe sentito più libero di parlare serenamente dell'orientamento che sperava di dare alla propria vita.

Trebino cercò inoltre di individuare ambiti non lavorativi in cui affinare l'empatia e la capacità di guidare gli altri con un approccio da coach – per esempio, allenando la squadra di calcio della figlia e svolgendo attività di volontariato a livello locale in un centro sociale che offriva sostegno alle famiglie in difficoltà. Entrambe queste attività sarebbero state un teatro di prova in cui verificare la sua capacità di comprendere gli altri e sperimentare nuove competenze di stile coach.

Questi nuovi scenari gli consentirono di essere più vigile e anche più cosciente dei suoi obiettivi di apprendimento. Ciò che stava facendo Trebino è un po' come mettere degli occhiali nuovi attraverso i quali osservare il mondo, così da poter capire quali situazioni richiedano un miglioramento.

In effetti, tanto più numerosi sono gli ambiti che riusciamo a individuare e che sono in qualche modo legati al nostro obiettivo di apprendimento, tanto maggiori saranno le opportunità che daremo a noi stessi per esercitarci alla leadership. Uno studio condotto dalla professoressa Jane Wheeler presso la Weatherhead School of Management della Case Western Reserve University su persone che si erano prefisse precisi obiettivi di apprendimento, ha dimostrato che i miglioramenti più evidenti e duraturi, rilevabili anche a due o più anni di distanza, erano stati conseguiti da chi si era misurato con nuove abilità interagendo con molte persone in svariati ambiti della vita: non solo al lavoro, quindi, ma anche in famiglia, in chiesa e in altri gruppi della sua comunità.[1]

Se siamo consapevoli delle opportunità di apprendimento quando esse si presentano, cogliendole spontaneamente come mezzi per praticare nuove competenze, avremo la possibilità di migliorare più rapidamente. La vita è un laboratorio di apprendimento. È infatti importante ricordare che i piani

mirati a specifici obiettivi di prestazione sono meno efficaci di quelli costruiti sulla base di un confronto fra il sé ideale e il sé reale.

La terza scoperta: un percorso di apprendimento

Troppo spesso il training destinato ai leader si impernia su un «piano di miglioramento delle prestazioni», un'espressione che evoca immagini di programmi riabilitativi. Non si possono però ridurre gli obiettivi di apprendimento a meri esercizi meccanici capaci di trasformare automaticamente una persona in un leader migliore. Gli obiettivi di apprendimento devono essere in risonanza con i sogni dell'individuo. Essendo finalizzati al conseguimento di un certo livello di successo, i piani incentrati sul miglioramento della prestazione tendono a metterci nella condizione di dover dimostrare qualcosa e possono provocare reazioni difensive. Percorsi di questo genere non riescono a cogliere un aspetto estremamente motivante, e cioè che i sogni possono coincidere con gli obiettivi.[2] Un percorso di apprendimento mira invece a indurre cambiamenti che infine produrranno migliori prestazioni, ma che con molta probabilità ci faranno anche sentire più appagati nella vita.

Non sorprende che i piani di miglioramento costruiti intorno all'apprendimento si siano rivelati più efficaci di quelli imperniati sui risultati delle prestazioni. Citiamo a titolo di esempio il caso di un corso che mirava a sviluppare le capacità di comunicazione. Un percorso fondato sull'apprendimento aveva consentito ai partecipanti di fare progressi enormi, mentre un altro, basato sulla prestazione, aveva innescato nei partecipanti la preoccupazione di non sfigurare, provocando quindi reazioni difensive, ma senza dar loro indicazioni concrete su come migliorare di fatto le proprie prestazioni.

Il percorso di apprendimento più valido è quello che ci aiuta a mettere a fuoco la persona che vogliamo diventare – il nostro ideale – e non la persona che dovremmo essere, secondo qualcun altro. È un percorso che deve consentirci di stabilire standard di prestazione che siano significativi per noi, senza costringerci ad aderire a modelli normativi e arbitrari di successo che potrebbero non adattarsi ai nostri obiettivi personali.[3] I migliori risultati si ottengono quando obiettivi di apprendimento specifici e

gestibili vengono integrati con obiettivi motivanti che consentono di mettere in gioco tutti i talenti di cui si dispone.

D'altro canto, quando ci si ritrova con obiettivi di prestazione imposti da altri, l'effetto è tendenzialmente opposto: la motivazione vacilla e sorgono ansie e dubbi sull'effettiva capacità di migliorare, il che non garantisce certo migliori prestazioni.[4] Anche fra i venditori, che sono tipicamente persone orientate al risultato, si è riscontrato che fissare obiettivi di apprendimento, piuttosto che obiettivi di prestazione, genera miglioramenti più evidenti.[5] Quando stabiliamo obiettivi di sviluppo significativi, passiamo dalla mera contemplazione del cambiamento a una fase in cui compiamo passi concreti che ci preparano a cambiare.[6] Gli obiettivi di apprendimento ci predispongono mentalmente ad accogliere la trasformazione che si produrrà nel nostro modo di agire.

La messa a fuoco del cambiamento: il ruolo della corteccia prefrontale

Come abbiamo osservato nel caso di Juan Trebino, fissare un percorso per il conseguimento di obiettivi specifici fa della vita stessa un autentico laboratorio di apprendimento. Il tempo dedicato al centro di sostegno per le famiglie, alla squadra di calcio della figlia e ai colleghi di lavoro aveva dato a Trebino l'opportunità di esercitare la sua intelligenza emotiva. L'aver fissato degli obiettivi lo manteneva vigile e gli consentiva di verificare i suoi progressi.[7]

Le abitudini da cui Trebino stava cercando di liberarsi erano diventate degli automatismi, routine che avevano preso il sopravvento senza che lui se ne accorgesse. Così, il passo essenziale da compiere per modificare queste abitudini fu quello di prenderne coscienza.[8] Grazie a una maggiore vigilanza, Trebino riusciva a cogliere, nelle diverse situazioni che gli si presentavano (l'ascolto di un collega, l'allenamento della squadra di calcio o la conversazione al telefono con persone in difficoltà), spunti che lo stimolavano a rompere con le vecchie abitudini e a cercare nuove risposte.

Questi spunti, gli stimoli al cambiamento delle abitudini, sono di natura neurale ma anche percettiva. Alcuni ricercatori delle università di Pittsburgh

e di Carnegie Mellon hanno riscontrato che quando ci si prepara mentalmente all'esecuzione di un compito, viene attivata la corteccia prefrontale, ossia l'area del cervello che assolve a funzioni esecutive e induce all'azione. In assenza di preparazione, invece, manca questa attivazione anticipata della corteccia prefrontale. Pertanto, maggiore è l'attivazione preliminare, migliore sarà l'esecuzione di un compito.[9]

L'eliminazione di vecchie abitudini di leadership a favore di modi di agire più efficaci è un processo in cui l'esercizio mentale assume un peso determinante. Uno dei neurologi che hanno condotto lo studio citato ha infatti dimostrato che la corteccia prefrontale si attiva soprattutto nel momento in cui una persona deve predisporsi ad abbandonare una risposta abituale. L'attivazione della corteccia prefrontale segna il momento in cui il cervello mette a fuoco ciò che sta per accadere; se però l'attivazione non ha luogo, il soggetto continuerà a rispondere con le routine radicate, per quanto indesiderabili esse siano: il manager poco propenso all'ascolto, per esempio, continuerà a interrompere il subordinato mentre parla, e quello che ricorre a un approccio di tipo «battistrada» si lancerà nell'ennesimo attacco esageratamente critico.

Il vecchio modello di risposta non scompare però d'incanto, perché il comportamento del leader attinge a un repertorio inconscio di abitudini apprese ormai da tempo. Pertanto, per rimanere concentrati sull'obiettivo di spezzare queste abitudini occorrono impegno e rinforzo costante. Col tempo, mentre il nuovo comportamento potrà avvalersi di una via neurale più consolidata, il bisogno di rinforzo diminuirà.

Una nuova prospettiva per la definizione degli obiettivi

Non è una novità che per conseguire un obiettivo si debba prima definirlo e poi formulare un piano d'azione.[10] Già Benjamin Franklin aveva delineato, passo per passo, un programma graduale per diventare virtuosi attraverso la definizione quotidiana e settimanale degli obiettivi, così da favorire un comportamento esemplare. Quello che la ricerca ha dimostrato è che tale processo ha basi scientifiche.

Negli anni Sessanta, David McClelland della Harvard University dimostrò che la prassi di definire obiettivi specifici ed elaborare piani adatti al loro conseguimento assicurava un maggior successo agli imprenditori.[11] Successivamente, una ricerca realizzata al MIT da David Kolb, ex allievo di McClelland, precisò quali parti del processo di definizione degli obiettivi fossero essenziali per conseguire miglioramenti.[12]

Oggi i manager sono fin troppo avvezzi alla definizione di obiettivi. Pianificano ogni giornata e definiscono programmi per conseguire obiettivi di prestazioni fissati annualmente, e non lo fanno solo per se stessi, ma per tutti coloro che riportano alla loro funzione. Inoltre essi partecipano alla pianificazione strategica del reparto, della divisione e dell'intera azienda. Infine, sono stati letteralmente sommersi da strumenti con i quali eseguire tale programmazione – dai testi sulla pianificazione dell'attività quotidiana ai computer palmari – e non c'è da stupirsi se si lamentano di dover dedicare troppo tempo a pianificare e di averne pochissimo per svolgere effettivamente il lavoro.

In tutta questa frenetica corsa alla pianificazione, quali nuovi strumenti o informazioni potrebbero effettivamente risultare utili? Studi condotti recentemente su individui che hanno potenziato la propria IE hanno evidenziato alcuni aspetti chiave relativi all'efficacia, o all'inefficacia, delle diverse strategie.[13] Si tratta di regole apparentemente scontate, e persino banali, che però non rientrano nella prassi comune.

Eccone alcune:

- Gli obiettivi devono far leva sui punti di forza di un soggetto e non sui suoi punti deboli
- Gli obiettivi devono essere quelli dell'individuo, e non imposti da altri
- La pianificazione deve essere flessibile, ossia consentire a ciascuno di predisporsi al futuro in modo diverso; un unico metodo di «pianificazione» imposto dall'organizzazione si rivelerebbe spesso controproducente

- I piani formulati devono essere fattibili e articolati in fasi gestibili: se un piano non si adatta alla vita e al lavoro dell'individuo, è facile che questi lo abbandoni nell'arco di poche settimane o pochi mesi
- I piani che non si addicono allo stile di apprendimento dell'individuo risulteranno demotivanti e ben presto non susciteranno più interesse.

Esaminiamo ora come ciascuna di queste regole vada a incidere sulla definizione degli obiettivi.

DEFINIRE GLI OBIETTIVI FACENDO LEVA SUI PUNTI DI FORZA

Demetrios, presidente di una società di consulenza e ricerca in forte sviluppo, era un leader democratico ed efficace con un elevato grado di consapevolezza di sé e di consapevolezza sociale. Possedeva inoltre buone capacità di costruire legami, di fare lavoro di squadra e di sviluppare il potenziale altrui. Grazie al suo talento nell'attingere idee dagli altri, aveva guidato la società in un periodo molto critico portandola infine ad accrescere la sua quota di mercato.

Quando il successo dell'azienda era ormai decisamente consolidato, la leadership di Demetrios entrò in crisi. Soci e dipendenti cominciarono a chiedersi quali sarebbero state le mete successive dell'azienda. Desideravano un leader visionario, qualcuno in grado di decidere – cosa non facile – quali fossero le priorità che avrebbero consentito all'azienda di mantenere quello slancio di crescita. Lo stile democratico di Demetrios, percepito come troppo incline al *laissez faire*, rischiava di mettere la società completamente in balìa dei suoi soci, provocandone così la disgregazione.

I successivi passi che Demetrios intraprese con il suo trainer dimostrano come gli obiettivi di apprendimento possano affrontare un punto debole, facendo al tempo stesso leva sui punti di forza. Insieme al trainer, Demetrios scoprì alcune lacune significative nel suo stile di leadership, aree in cui si dimostrava incapace di utilizzare il potere in modo assertivo ed energico, come, per esempio, l'abilità di influenzare gli altri e di gestire i

conflitti. Assistito dal suo trainer, Demetrios si avvide di come, nel momento stesso in cui metteva piede in ufficio, tendesse a lasciare fuori dalla porta tutte le qualità di leader stimolante e agente di cambiamento di cui invece spesso si avvaleva con i clienti.

Per dare forza alla propria leadership visionaria in seno all'azienda, Demetrios si prefisse un obiettivo di apprendimento del tutto nuovo: avrebbe trattato la società alla stregua del suo cliente più importante. Avrebbe usato le sue doti di consapevolezza sociale per comprendere i problemi che sorgevano nell'azienda, proprio come se si fosse trattato del problema di un cliente. Nel suo piano d'azione si prefisse di riflettere su come questo nuovo «cliente» – la sua organizzazione – dovesse affrontare i problemi. Si assunse anche l'impegno di compilare un promemoria da consultare ogni giorno e in cui indicare specifiche soluzioni.

Il secondo obiettivo di apprendimento di Demetrios riguardava la sua crisi di leadership. Demetrios mirava a essere stimolante in occasione di ogni riunione aziendale; così, per esempio, ogni volta che si incontrava con un ristretto gruppo di persone esordiva ricordando le ragioni per cui erano in quell'azienda: gli ideali, i valori, la missione. Inizialmente si sentiva un po' a disagio, quasi goffo, ma nel coltivare questo nuovo approccio visionario cominciò presto a sentirsi meno concitato e più spontaneo. In questo fece leva su due suoi punti di forza: la capacità di essere stimolante con i clienti e la competenza nel lavoro di squadra. Per esempio, quando all'inizio di una riunione indicava la missione aziendale, riusciva anche a far scaturire dal gruppo idee che contribuissero all'ideale aziendale.

Facendo appello ai suoi punti di forza, Demetrios riuscì a sviluppare il suo piano di apprendimento con fiducia. Del resto, quello che doveva fare ora per l'azienda, sapeva di averlo già fatto per i suoi clienti. Nei sei anni che seguirono, l'azienda ebbe introiti più che triplicati. Oltre a far leva sui punti di forza per modificare il proprio stile di leadership, Demetrios volle anche sviluppare competenze già prossime al *livello di massa critica* – il livello cioè in cui anche un modesto miglioramento o incremento fa decollare la prestazione a livelli di eccellenza.

Il primo ricercatore ad applicare l'analisi del livello di massa critica alle competenze fu David McClelland.[14] Mentre precedenti ricerche avevano indicato *quali* competenze fossero necessarie per prestazioni eccellenti,

l’approccio di McClelland individuò la *misura* in cui esse devono essere presenti per generare eccellenza. Demetrios possedeva due competenze in misura prossima al livello di massa critica (la capacità di essere un leader stimolante e quella di essere agente di cambiamento) e due competenze, invece, ancora lontane da quel livello (l’influenza sugli altri e la gestione dei conflitti).

Se il suo obiettivo di apprendimento fosse stato quello di elaborare, in modo autonomo o con un piccolo gruppo di collaboratori, un ideale da trasmettere allo staff, Demetrios avrebbe dovuto potenziare davvero le sue due competenze più deboli (influenza sugli altri e gestione dei conflitti); dandosi invece come obiettivo l’acquisizione di nuove abitudini più prossime al suo stile, Demetrios aumentò le probabilità di riuscire a servirsi con efficacia di una leadership visionaria.

GLI OBIETTIVI SONO DAVVERO I NOSTRI?

Riflettendo sui cambiamenti conseguiti grazie a un programma di sviluppo della leadership, Mark Scott, vicepresidente per le pubbliche relazioni in una società di credito ipotecario, disse di aver conseguito tre miglioramenti. Sentiva di avere maggiore comprensione verso persone di diverso background; inoltre, pensava di aver potenziato le proprie capacità di costruire rapporti di lavoro efficaci con persone di vario genere e di essere diventato più flessibile nella gestione di situazioni nuove e incerte. Questi miglioramenti corrispondevano ai primi tre obiettivi di un percorso di apprendimento che Scott aveva elaborato tre anni prima.

Quando però gli chiedemmo che cosa ne fosse stato del quarto e del quinto obiettivo previsto dal programma, fu necessario ricordargli quali fossero. «Ah sì, quelli erano gli obiettivi del mio capo» disse. «Era convinta che un valido programma di apprendimento dovesse mirare a colmare tutte le lacune emerse dalla valutazione del mio profilo.»

Era evidente che l’idea di un’altra persona, a proposito di ciò che Scott dovesse fare, non era in sintonia con quella del diretto interessato. Quando si definiscono gli obiettivi capita spesso di sbagliare il tiro in questo modo. Le persone accettano di porsi certi obiettivi di sviluppo perché un superiore, un mentore, un trainer o il coniuge li incoraggiano o li spingono a cambiare.

Va però ricordato che quanto più l'adesione agli obiettivi sarà *personale*, tanto più facile risulterà conseguirli.[15] Anche in questo caso, passione e speranza – le fonti di motivazione che vengono attivate nel cervello quando attingiamo ai nostri sogni – sono elementi davvero essenziali ai fini di un apprendimento sostenibile. Il loro ruolo si rivelerà tanto più determinante quanto più arduo sarà l'obiettivo.[16]

COME PENSIAMO AL FUTURO?

«Non mi sono mai prefisso un obiettivo personale, né sul lavoro, né nel privato, ma so che qualsiasi cosa farò, sarà in armonia con ciò che ritengo importante nella vita.» Quando gli abbiamo chiesto come pianifichi il suo futuro, un imprenditore ci ha risposto con queste parole. Titolare di una ditta di consulenza, costui è un uomo di successo sotto ogni profilo, anche nella vita privata.

Egli «pianifica» il futuro partendo da un'idea molto precisa di ciò che davvero conta per lui: i valori, le convinzioni, il tipo di vita che vuole vivere. Si è tracciato un percorso personale privo di specifici traguardi – per esempio, quello di svolgere una determinata professione – ma nel prendere le sue decisioni di vita si dà comunque un orientamento, assistito da un ottimo grado di consapevolezza di sé e da un particolare talento nell'individuare buone opportunità.

Confrontiamo l'approccio di questo imprenditore con quello di Denise Cesare, manager al vertice di Blue Cross, nella Pennsylvania nordorientale. Fin da giovane Denise aveva avuto obiettivi chiari e precisi e un'immagine netta di dove intendesse approdare. «Nella mia professione o fai carriera o sei fuori. Così, quando ho intrapreso questa attività puntavo ovviamente a diventare socia. Quando poi sono entrata nel settore sanitario, ho immaginato che un giorno o l'altro sarei stata al vertice di una società. Ho messo a fuoco il punto in cui volevo arrivare, ho conservato il mio humour, e sono rimasta salda sui miei valori, procedendo a poco a poco verso la mia meta.»

Ed è esattamente ciò che ha fatto. A ogni svolta ha percorso tutti i gradini di quel segmento della sua carriera, tenendo sempre in vista il suo obiettivo di successo. Denise è abile nell'interpretare l'ambiente che ha intorno, è

orientata agli obiettivi e sa come gestire gli alti e i bassi che ogni cambiamento porta con sé.

All'estremo opposto troviamo le persone che non contemplano il futuro, quantomeno non nel senso in cui generalmente viene intesa la pianificazione. Costoro si creano il futuro strada facendo, restando pervicacemente ancorati all'idea che ciascuno abbia il diritto di fare ciò che più gli aggrada. «Non voglio perdere il mio tempo preoccupandomi di che cosa verrà dopo» dice un leader di una società manifatturiera. Ciò non significa che non abbia successo nel lavoro e nella vita personale. Tuttavia, egli vede il successo come un fatto contingente, e si lascia guidare dalla propria interpretazione delle dinamiche del presente.

Non esiste comunque un modo «giusto» di pianificare il futuro: la ricerca ha infatti dimostrato che si tratta di un processo molto personale.[17] Di fatto, quando le persone seguono modelli imposti, i piani di apprendimento vengono di solito abbandonati. Quando si tratta di tracciare un programma utile per il futuro, non esistono ricette che funzionino indiscriminatamente per tutti.

Detto questo, in ogni stile di pianificazione abbiamo comunque riscontrato competenze degne di essere apprese. I pianificatori idealisti, o quelli che si prefiggono una direzione precisa, per esempio, sono abili nel formarsi l'immagine di un futuro distante nel tempo e significativo, fondato sui valori, su quello in cui credono e su una percezione profonda di ciò che davvero conta nella vita.[18] I pianificatori orientati agli obiettivi ottengono ciò che si prefiggono. La ricerca nell'ambito delle scienze sociali indica che gli obiettivi specifici e ragionevoli sono quelli che hanno la maggiore probabilità di essere conseguiti.[19] Saper definire questi obiettivi aiuta a concentrare le proprie energie dove e quando sono necessarie.

L'orientamento all'azione, d'altro canto, consente di conseguire molti risultati a breve termine. La libertà insita in questo tipo di pianificazione aggiunge un elemento fortuito e imprevisto che accresce la creatività. Infine, per quanto si possa essere tentati di ignorarla, esiste la pianificazione riflessiva – quella del «si deve» – che è comunque una realtà per molti, e quindi è opportuno tenerne conto quando si contempla il modo di pensare al futuro.

I PROGETTI DEVONO ESSERE FATTIBILI

Quando si fissano degli obiettivi, il peggiore errore in cui si può incorrere è forse quello di impegnarsi in attività che difficilmente si adattano al nostro stile di vita e di lavoro. Il piano d'azione di un individuo, invece, deve aderire alla struttura e al ritmo della sua vita. Nei capitoli precedenti abbiamo osservato come i miglioramenti siano più persistenti quando, invece di stabilire vaghe finalità, gli obiettivi di apprendimento comprendono specifiche competenze di IE.[20] Anche puntare a un solo obiettivo di miglioramento può produrre straordinari incrementi di efficacia.

I piani di apprendimento che tracciano un percorso pratico e concreto sono quelli che producono i miglioramenti più consistenti. Qui di seguito elenchiamo alcuni degli obiettivi concreti stabiliti da persone impegnate a migliorare le proprie capacità oratorie (componente essenziale della comunicazione ed elemento integrante di molte altre competenze del leader):

- Tenere almeno due discorsi al mese, in un contesto formale, e chiedere di valutarli a un collega che si stima
- Esercitarsi davanti a un amico prima del discorso
- Filmarsi mentre si pronuncia un discorso e commentare il filmato insieme al proprio capo
- Iscriversi a un gruppo di discussione ed esercitarsi a parlare in pubblico più efficacemente
- Confrontarsi con persone capaci di parlare in pubblico e di creare un clima disteso e interessato, cercando di capire come si preparano (in particolare, come affrontano il panico da palcoscenico e come riescono a rilassarsi quando è il momento di prendere la parola).

Per capire quali di questi obiettivi si adattino meglio a una data persona è necessario tenere conto di come è strutturata la sua vita. L'obiettivo da

perseguire va a inserirsi in una tabella di marcia già molto serrata e, poiché i passi da intraprendere sono spesso dispendiosi in termini di tempo, il problema diventa quello di decidere a che cosa dire «no» per ritagliarsi il tempo necessario da dedicare al conseguimento di quell'obiettivo. In alternativa, si può cercare di progettare il proprio piano d'azione in modo che esso sia parte integrante delle attività che stiamo già svolgendo.

Per esempio, invece di unirsi a un gruppo di discussione nel quale esercitarsi a tenere discorsi in pubblico, una manager aziendale di nostra conoscenza si costruì il suo personale uditorio in ufficio, organizzando incontri giornalieri con il suo staff. Trovò diversi modi di fare pratica assumendosi, man mano che si presentavano, compiti che le offrissero la possibilità di presentare relazioni al resto del gruppo. In tal modo incorporò il suo piano di apprendimento in ogni giornata, utilizzando il contesto di lavoro come laboratorio per rafforzare le sue competenze di leadership.

CONOSCERE IL PROPRIO STILE DI APPRENDIMENTO

I leader hanno di norma un loro stile di apprendimento prediletto, una modalità che è loro più congeniale. È dunque ragionevole far leva su questo stile, piuttosto che opporsi a esso o cercare di conformarsi a quello imposto da altri.

Era estate, e due amici, che divennero entrambi manager nell'arco di pochi anni, decisero di imparare a navigare. Uno andò a comprarsi un fuoribordo di 12 metri con l'intento di esercitarsi un mese all'anno sulla costa del Maine. L'altro, invece, si iscrisse a un corso di vela nel porto di Boston.

Il primo giorno, mentre uno prendeva il mare da una spiaggia del Maine col suo fuoribordo, l'altro stava seduto in un'aula a imparare i principi della navigazione, e, una volta acquisita la sicurezza teorica per navigare, cominciò subito a portare imbarcazioni di grandi dimensioni. Nel frattempo, al largo della costa del Maine, seppur con una piccola imbarcazione, il suo amico era stato in mare fin dal primo giorno imparando da solo a cosa servisse, per esempio, la deriva mobile. Negli anni a seguire continuò a esercitare ogni sua nuova competenza su imbarcazioni sempre più grandi.

Alla fine, entrambi gli amici avevano appreso la competenza desiderata, arrivandoci però in modo radicalmente diverso l'uno dall'altro. Quello che aveva acquistato il fuoribordo aveva preferito imparare dall'esperienza, mentre l'altro si era sentito più a suo agio formandosi innanzitutto un modello mentale del navigare. Fortunatamente, entrambi questi marinai in erba sapevano anche, all'occorrenza, imparare dalla sperimentazione attiva.

La ricerca ha dimostrato che il miglior modo per imparare è quello di impiegare modelli di apprendimento adatti alla propria persona.[21] Quando era al MIT, David Kolb formulò una gamma di stili di apprendimento, il *Learning Style Inventory,* ormai utilizzata da oltre trent'anni per capire le modalità di apprendimento nei manager, ma anche in ambiti che spaziano dalla professione medica a quella legale. Kolb riscontrò che gli stili più frequenti erano i seguenti:

- *Esperienza concreta:* fare un'esperienza che consenta di vedere e capire le cose in modo tangibile
- *Riflessione:* riflettere sull'esperienza propria e altrui
- *Costruzione di modelli teorici:* collocare le proprie osservazioni in un contesto teorico che dia loro significato
- *Apprendimento per prova ed errore:* cercare di fare qualcosa sperimentando attivamente nuovi approcci.

Sovente la miglior forma di apprendimento è quella in cui si trovano associate due o tre delle modalità descritte.[22] D'altro canto, alcune persone si affidano a stili che in realtà intralciano il loro apprendimento, soprattutto quando sono utilizzati prematuramente o in maniera troppo intensiva. Sono stili che, rendendo l'apprendimento tedioso o irrilevante, possono produrre rigetto o spegnere l'entusiasmo.

A un certo punto della loro carriera, per esempio, molti leader hanno ricevuto un training mirato a incrementare la loro efficacia nel gestire gruppi di lavoro. Nel caso di corsi tenuti da docenti universitari, è probabile che alcune lezioni fossero dedicate allo studio della teoria sulla formazione

e lo sviluppo dei gruppi, e che una lezione vertesse forse sulle diverse posizioni filosofiche in materia di gruppi e squadre. Verosimilmente, però, più che di strumenti teorici, quei manager avrebbero avuto bisogno di strumenti pratici, magari qualcosa da poter tirar fuori il lunedì mattina per sedare l'atteggiamento ostruzionista assunto da un membro del gruppo di lavoro. È probabile quindi che dopo qualche lezione questi leader abbiano cominciato a considerare il corso alla stregua di uno sforzo inutile, smettendo di prestargli attenzione.

I docenti universitari tendono a impostare corsi consoni al proprio stile di apprendimento, che di solito è quello astratto e riflessivo. Ma se lo stile di apprendimento di un leader fosse invece più attivo e concreto, occorrerà proporgli prima di tutto l'apprendimento di tecniche pratiche da sperimentare subito.

Troppo spesso i corsi e i seminari sulla leadership hanno programmi rigidi che sembrano fatti con uno stampo. Se si vuole evitare di cadere in queste trappole, è utile identificare lo stile di apprendimento che ci è più consono, così da essere certi che i nostri sforzi non vadano sprecati. Se, dopo averci riflettuto, non riusciamo ancora a individuare il nostro stile di apprendimento preferenziale, esistono semplici test che possono aiutarci a farlo.[23]

Riassumendo, le prime tre scoperte che riguardano l'apprendimento autodiretto ci hanno consentito di progettare un percorso molto stimolante ma al tempo stesso realistico, attraverso il quale conseguire i nostri obiettivi di leadership. Abbiamo confrontato la visione ideale che abbiamo di noi stessi con lo stile e il comportamento effettivo del nostro sé reale, utilizzando poi questo confronto per identificare punti di forza e punti deboli. Poi, facendo riferimento a questo profilo, abbiamo individuato specifiche abilità di leadership da inserire in un piano di apprendimento, formulando un itinerario pratico per rafforzarle.

Il processo che ci condurrà alle due scoperte finali ha inizio quando il percorso di apprendimento e le fasi a esso preliminari avranno risvegliato e fissato la nostra attenzione sul da farsi. Ora non resta che sperimentare il processo e far sì che questo tipo di apprendimento diventi parte integrante della nostra vita di leader.

La quarta scoperta: sperimentare per cambiare

Jack era a capo del marketing in un'azienda alimentare presente sul mercato mondiale. Tipo energico. Jack puntava al miglioramento dei risultati, con un approccio alla leadership tipicamente di stile «battistrada». Era sempre intento a cercare nuovi metodi operativi ed eccessivamente propenso a intervenire sul lavoro altrui quando vedeva che un collaboratore era sul punto di non farcela. Peggio ancora, aveva la tendenza ad aggredire chiunque non si dimostrasse all'altezza dei suoi standard, andando su tutte le furie se qualcuno deviava dai metodi prescritti. Non appena Jack voltava le spalle, i suoi diretti collaboratori si lamentavano della sua «mania del controllo».

Facendo un'indagine presso i diretti subordinati di Jack, scoprimmo i soliti effetti disastrosi sul clima di lavoro. Il suo staff aveva ben chiaro in mente quale fosse l'ideale a cui puntare – dove si dovesse andare – ma non sapeva come arrivarci. Dal canto suo, Jack aveva un'idea precisa di ciò che gli altri dovessero fare, ma quando essi operavano correttamente non glielo faceva mai sapere – in pratica non dava mai un feedback sulle prestazioni positive. Una delle conseguenze di questo atteggiamento fu la paralisi: i dipendenti sentivano di non avere alcun margine di flessibilità per eseguire il lavoro come ritenevano giusto, ma dovevano indovinare quello che Jack si aspettava da loro. Non sorprende dunque che, a due anni di distanza dall'insediamento di Jack, i risultati economici della divisione da lui diretta stessero registrando una fase di stallo. Su indicazione del suo capo. Jack si rivolse a un trainer.

Il primo passo fu quello di intraprendere un'accurata diagnosi dei suoi punti di forza e dei suoi limiti, attraverso una valutazione a 360 gradi delle sue competenze di IE. Jack conosceva i propri punti di forza: consapevolezza di sé, elevato livello di energia, orientamento agli obiettivi, spirito d'iniziativa e coscienziosità. Per lui, il dato più indicativo fu il grande divario emerso fra la sua autovalutazione e quella dei suoi diretti subordinati, relativamente a due competenze importanti per la leadership: autocontrollo ed empatia.

Per aiutare Jack a formulare un piano di apprendimento che gli facesse acquisire abilità in questi due ambiti, il trainer dovette in primo luogo

dedicare molto tempo ad assisterlo nell'assimilazione dei dati del feedback. Il trainer stabilì una correlazione fra i dati che indicavano un basso livello di autocontrollo e di empatia e due specifici punti di forza di Jack: l'abilità nell'individuare rapidamente soluzioni alternative e il suo impellente desiderio di risolvere tutto subito. Facendo eccessivamente leva su questi suoi punti di forza, Jack faceva un uso troppo limitato degli stili di leadership più positivi, come quello visionario o quello coach, fondati sulla gestione di sé e l'empatia.

Una volta che ebbe compreso come quei punti deboli lo allontanassero dal suo sé ideale di leader efficace. Jack riuscì a individuare gli aspetti da migliorare. Si impegnò quindi a riequilibrare il rapporto fra punti di forza e punti deboli, mentre il trainer lo aiutava nella formulazione di un piano di apprendimento. Il piano forniva soprattutto indicazioni specifiche su come trasformare le normali situazioni di lavoro e di vita quotidiana in un autentico laboratorio di apprendimento.

Jack si rese conto, per esempio, che in situazioni tranquille le relazioni interpersonali non gli ponevano problemi di empatia; non appena avvertiva lo stress, invece, si desintonizzava completamente dagli altri. Lo scarso autocontrollo gli impediva di ascoltare ciò che gli altri avessero da dire proprio quando sarebbe stato più necessario farlo. Così, il piano di apprendimento di Jack si incentrò sullo sviluppo della capacità di gestire le emozioni. Il trainer indicò a Jack un metodo per sintonizzarsi sulle sensazioni del proprio corpo, in modo da cogliere i segnali premonitori della perdita di controllo. A ogni turbamento, avrebbe dovuto mettere in atto questi quattro comportamenti:

1. Fare un passo indietro: ascoltare, non intervenire immediatamente
2. Lasciar parlare l'altro
3. Cercare di essere obiettivo, chiedendosi: la mia reazione è giustificata da un fondato motivo o sto saltando a conclusioni affrettate?

4. Porre domande che sollecitassero chiarimenti, astenendosi da quelle che esprimessero ostilità o giudizi.

Correggendo intenzionalmente la sua tipica risposta iperreattiva, Jack riuscì a provare empatia e ad ascoltare, a raccogliere informazioni più complete e a comprenderle meglio, e a dialogare razionalmente senza lanciarsi in arringhe. Non era necessario che fosse d'accordo con il suo interlocutore, ma doveva comunque dargli l'opportunità di esporre le sue ragioni.

In ogni modo, per operare questi cambiamenti. Jack dovette imparare innanzitutto a identificare situazioni potenzialmente problematiche. Se si è vigili rispetto alle situazioni che in passato hanno scatenato vecchie abitudini di leadership controproducenti, è più facile adottare reazioni nuove e più costruttive.[24] Questi segnali premonitori sono come un sistema di preallarme che ci segnala di prestare più attenzione a ciò che stiamo per fare, collocando così le nostre azioni nel regno della consapevolezza, invece di lasciarci sfuggire l'ennesima occasione di cambiamento.

Jack fece ripetutamente pratica dei nuovi comportamenti. Invece di limitarsi a muovere delle critiche ai suoi diretti subordinati, dava loro più riscontri positivi quando lavoravano bene, ricordando loro che contribuivano alla missione del gruppo e trattenendosi dal controllare nei minimi dettagli come svolgessero il loro lavoro. Gradualmente, divenne un leader dall'approccio più visionario e coach. Nell'arco di sei mesi, fece molti progressi. Dalla scheda personale risultò inoltre che i suoi accessi d'ira erano diminuiti, passando da uno o due al giorno, a uno o due al mese. Il clima che si respirava nella divisione era nettamente migliorato e anche i risultati economici davano finalmente segnali di ripresa.

Un nuovo modello di apprendimento

Quando un leader come Jack passa in rassegna il proprio repertorio di competenze utili ai fini della leadership, è come se, in un certo senso, stesse valutando l'apprendimento di tutta una vita. Le lezioni di leadership cominciano sin dalla più tenera età, quando osserviamo coloro che, nella

nostra vita, rivestono ruoli guida: insegnanti, allenatori, sacerdoti. Questi modelli gettano le prime basi delle nostre abitudini e del nostro concetto di leadership. Sono modelli che metteremo in pratica più tardi, assumendo i primi ruoli guida in seno ad associazioni, squadre sportive, comitati studenteschi o anche nel nostro gruppo di amici. Sul lavoro incontreremo poi nuovi leader e sperimenteremo nuovi comportamenti di leadership che andranno a integrarsi con quelle prime basi ricevute in passato.

Queste lezioni hanno luogo spontaneamente nel corso della vita: nessuna di esse ci insegna esplicitamente i rudimenti della leadership. Esse impostano però i circuiti neurali che governano le abitudini di leadership, determinando gli automatismi che tenderemo a mettere in atto in situazioni simili. Per esempio, trovandoci a capo di un gruppo, saremo particolarmente propensi a ripetere quello che abbiamo fatto in passato in circostanze analoghe, e a ogni ripetizione i collegamenti neurali associati a quell'abitudine si rinforzeranno. Tale rinforzo automatico dell'abitudine viene definito dagli esperti di scienze cognitive «apprendimento implicito», diverso da quello di tipo esplicito che si acquisisce invece nei corsi scolastici.

In massima parte, il cervello domina le competenze utili alla leadership, dall'autostima alla gestione delle proprie emozioni, dall'empatia alla capacità di persuasione, servendosi dell'apprendimento implicito. Il lettore ricorderà che l'apprendimento implicito non ha luogo negli strati superiori della neocorteccia (nel cervello pensante, ossia l'area del cervello che sovrintende al pensiero) bensì al livello inferiore del cervello, nei gangli basali. Nel caso della leadership, l'apprendimento avviene probabilmente attraverso i collegamenti con i circuiti che mettono in comunicazione la corteccia prefrontale e il sistema limbico, circuiti che sono sede dell'IE.[25] Questa parte primitiva del cervello seleziona e controlla le abitudini su cui si basa il continuo apprendimento di competenze fondamentali nella nostra vita, dalla formulazione di una frase alla conduzione di una riunione efficace.

Questo apprendimento ha luogo nella maggior parte dei casi senza che l'individuo nemmeno se ne accorga. È dunque un apprendimento «silenzioso». In linea di massima, è un sistema elegante, che però genera un problema: nel corso della vita, le persone assumono abitudini in modo

molto casuale, imitando comportamenti osservati nelle persone prese a modello, oppure reiterando quelli messi in atto in precedenza nei loro personali tentativi di leadership. Se a fare colpo su di noi è stato un frenetico manager dall'approccio di tipo «battistrada», con molta probabilità cercheremo di emulare quel modello; se invece quel manager è stato uno splendido maestro, il nostro apprendimento seguirà una strada alquanto diversa. Il risultato è che gli individui finiscono sempre con l'avere un patrimonio molto eterogeneo di abilità di leadership, un po' come quando, a golf, uno non sa mettere la palla in buca, ma riesce comunque ad abbozzare qualche colpo.

Come abbiamo visto, il miglioramento è comunque possibile. Occorre fare tre cose: prendere coscienza delle cattive abitudini, adottare consapevolmente comportamenti migliori, e ripeterli ogni volta che se ne presenti l'occasione, finché non diventino automatici (in altre parole, finché non se ne sia acquisita la padronanza a livello di apprendimento implicito).

Il potenziamento di una competenza di IE richiede tempo – più che giorni, occorrono mesi – perché implica il coinvolgimento dei centri cerebrali che sovrintendono alle emozioni, e non solo la neocorteccia (il cervello pensante in cui ha luogo l'apprendimento di capacità tecniche e abilità puramente cognitive). Come abbiamo già visto, la neocorteccia apprende molto rapidamente, anche dopo un singolo ascolto o una sola lettura. Ma nei gangli basali e nei loro collegamenti ai centri emotivi, l'apprendimento avviene in tutt'altro modo: per padroneggiare nuove abilità occorre far pratica ed esercizio.[26]

Questo spiega come mai sia tanto difficile apprendere le capacità utili alla leadership in un'aula. Un docente non potrà mai impartire ai circuiti cerebrali che veicolano le nostre vecchie abitudini l'ordine di apprenderne di nuove. Ciò che serve, qui, è la pratica: maggiore è la frequenza con la quale una particolare sequenza comportamentale viene ripetuta, maggiore sarà il rafforzamento dei circuiti neurali coinvolti. In questo modo è come se si ricablasse il cervello: l'apprendimento di nuove abitudini rinforza i percorsi neurali e può anche indurre la neurogenesi, ossia la formazione di nuovi neuroni.[27]

Così, per liberarsi dell'abitudine a un approccio di tipo «battistrada» e ampliare il suo repertorio di stili di leadership, anche Jack dovrà fare molto esercizio. Quanto più numerosi saranno i contesti in cui praticherà i nuovi modi di pensare, sentire e agire, tanto più flessibili e forti diventeranno i suoi nuovi circuiti neurali. A questo punto, Jack si ritroverà ad affrontare le prove della leadership controllando senza sforzo le sue reazioni emotive e ascoltando gli altri con empatia. Questo stadio segnerà il momento in cui i nuovi percorsi neurali saranno diventati l'opzione predefinita. Quel livello di padronanza è destinato a durare anni, se non addirittura tutta la vita.

Solo prestazioni e niente pratica

Jack non avrebbe fatto molta strada nello sviluppo di uno stile da coach se non avesse sperimentato nuovi modi di agire, e soprattutto se non si fosse fermato ad ascoltare e non avesse posto domande. Non fu una cosa facile. Ogni volta che sorgeva un problema, tutti i muscoli del suo corpo si predisponevano all'azione spingendolo a prendere in mano la situazione e a cercare di risolverla in prima persona. Per Jack quella tendenza era un automatismo, come andare in bicicletta: una reazione altrettanto inconscia e potente.

Per questo è fondamentale che si sperimentino alternative più costruttive. All'inizio, il nuovo modo di pensare, di sentire e di agire viene percepito come qualcosa di innaturale, come se si indossassero gli abiti di qualcun altro. Poiché in queste circostanze, a livello neurale, una persona costringe il proprio cervello a percorrere vie meno battute, non sorprende che l'impegno ad ascoltare gli altri e a trattenersi dal prendere il sopravvento avesse dato a Jack un senso di insicurezza, almeno nei primi tempi. In principio, non lo sentiva affatto naturale.

Mentre i grandi atleti dedicano molto tempo alla pratica e poco tempo alla prestazione, i manager non fanno alcuna pratica, dedicando invece tutto il tempo alla prestazione, come hanno osservato Jim Loehr e Tony Schwartz sull'«Harvard Business Review».[28] Non sorprende dunque che i leader si scontrino spesso con gli stessi problemi: lanciati come sono nella corsa per conseguire i propri obiettivi e impegnati nello svolgimento delle proprie funzioni, finiscono per trascurare l'apprendimento della leadership. Può

darsi che di tanto in tanto un leader sperimenti e applichi un metodo nuovo, senza però concedersi il tempo di *fare pratica.*

Per apprendere nuove abitudini è essenziale che i leader si esercitino fino a raggiungere il livello di padronanza: altrimenti saranno soggetti a ricadute e torneranno ad abbracciare le vecchie abitudini. Chi suona uno strumento musicale sa bene che per sentirsi sicuri bisogna provare uno spartito fino a eseguirlo senza errori. Ma se davanti al maestro si può suonare con estrema scioltezza, lo stress del saggio davanti al pubblico può far dimenticare parte del brano che si sta eseguendo. Il professionista compie un decisivo passo oltre, provando e riprovando fino a raggiungere l'automatismo della diteggiatura o del fiato, fino a quando, cioè, riesce a suonare senza pensarci, semplicemente «sentendo» lo strumento.

Allo stesso modo, per acquisire la padronanza nella leadership occorre modificare l'opzione predefinita del cervello, abbandonando le vecchie abitudini e creandone di nuove, un processo che richiede un lungo periodo di esercizio, in modo da istituire, e poi rafforzare, le nuove vie neurali.[29] La padronanza di un'abitudine può dirsi acquisita quando la nuova risposta si mantiene costante nel tempo, e non solo per pochi mesi o settimane.

Per acquisire padronanza delle competenze relative alla gestione di sé, in particolare l'autocontrollo emotivo, serve un consistente sforzo iniziale. Secondo alcune ricerche, la gestione degli impulsi emotivi richiederebbe un vero e proprio lavoro mentale: lo stress indotto dalla volontà di alterare il proprio atteggiamento può esaurire infatti l'energia necessaria all'autocontrollo.[30] Per praticare un nuovo stile di leadership, tuttavia, l'autocontrollo è talvolta indispensabile, come nel caso di Jack, quando tentava di reprimere la spinta a seguire uno stile «battistrada» o autoritario per passare a uno più affiliativo. In tal caso l'apprendimento richiederà uno sforzo particolare: occorrerà infatti trattenersi dal reagire nel modo abituale. La necessità di dominare i propri impulsi emotivi aumenta la fatica dell'apprendimento e potrebbe essere demotivante.

Pertanto, prima di concentrarsi sulle nuove abitudini da sostituire a quelle vecchie, è preferibile adottare una strategia di apprendimento che almeno all'inizio sia più mirata al superamento delle abitudini di leadership dettate dall'impulso. Esercitandosi nell'autocontrollo fino a raggiungere la totale padronanza, ciò che prima richiedeva uno sforzo finisce per diventare un

automatismo, allentando la pressione. Una volta compiuto questo passo decisivo, le energie mentali e l'attenzione sono libere di concentrarsi sulla pratica di nuove modalità di leadership.

L'apprendimento silenzioso

Il tipico programma di sviluppo della leadership si svolge molto spesso – se non quasi sempre – nel contesto di seminari di training fuori sede che si tengono nei fine settimana o per una settimana intera. In un arco di tempo così breve, tuttavia, è difficile anche solo avviare un processo di apprendimento.

Per affinare la sua empatia, Jack non prese parte a uno di questi seminari brevi di addestramento alla sensibilità, ma decise invece di avvalersi delle situazioni che si creavano spontaneamente con subordinati e colleghi nel contesto del lavoro. Mise al corrente la moglie del suo piano di apprendimento e la arruolò come personal trainer affinché lo aiutasse a sviluppare la capacità di ascolto, sia con i familiari sia con gli amici. Estendendo in tal modo il contesto di apprendimento, Jack sfruttò molto le proprie attività quotidiane, massimizzando l'efficacia dell'apprendimento.

Il segreto sta nell'imparare anche facendo altre cose, applicando una strategia che potremmo chiamare «dell'apprendimento silenzioso» e che può favorire l'acquisizione delle abilità di IE in genere e, in particolare, delle competenze necessarie alla leadership. Osservando l'operato di manager di successo in ambito scientifico e ingegneristico, la ricercatrice Christine Dreyfus ha rilevato che le persone propense a ricorrere a competenze quali l'empatia, avevano affinato le loro attitudini in svariati contesti.[31] Le abilità di questi ingegneri erano particolarmente impressionanti, se si considera che la cultura tecnologica in cui operavano non era particolarmente atta a trasmettere competenze del genere.

Come nel caso dei leader di successo della Johnson & Johnson, di cui abbiamo parlato nel sesto capitolo, i leader presi in esame da Christine Dreyfus avevano cominciato a sperimentare le proprie competenze anche quarant'anni prima, nelle attività tipiche dell'infanzia, per esempio all'interno dei gruppi Scout. Successivamente, durante le scuole superiori o

l’università, avevano continuato a metterle in pratica nella vita sportiva, nelle associazioni, nei gruppi musicali o nei pensionati studenteschi. Più tardi, una volta divenuti ricercatori o ingegneri e trovatisi a lavorare in condizioni di relativo isolamento, avevano continuato ad apprendere e a perfezionare queste abilità al di fuori del contesto professionale, esercitandosi a lavorare con i gruppi in seno alla parrocchia o ai centri sociali, oppure organizzando conferenze per associazioni professionali. Facendo esperienza in ambienti più orientati ai rapporti umani, avevano smussato gli spigoli di una cultura fondata su uno stile «battistrada», tipica degli ambienti tecnici.

Uno di questi ingegneri, poi diventato abile leader, ha raccontato di aver superato lo scoglio di quel tipo di cultura, fondata sul sistema del comando-controllo, sviluppando la propria leadership in un contesto abbastanza insolito: la chiesa. «Il gruppo che frequentavo presso la chiesa ben si prestava all’espressione di opinioni e sensazioni» ricorda l’ingegnere. «Se, come tecnico, sentivo sempre il bisogno di un flusso logico, in quel gruppo cominciai ad accettare un’impostazione meno strutturata. Con l’andare del tempo quell’accettazione fece breccia anche nel mio modo di agire in quanto leader, così cominciai a dare meno peso a logica e contenuti e a essere più in sintonia con il processo interno al gruppo.»

Dallo studio di Christine Dreyfus, emerge che nella maggior parte dei casi le prime esperienze maturate come project leader avevano rappresentato, per gli ingegneri, il principale laboratorio nel quale apprendere l’arte della leadership. Nel corso degli anni, essi avevano assunto maggiori responsabilità, si erano fatti coadiuvare da trainer e avevano frequentato programmi di training finanziati dall’azienda. Nel loro continuo affinamento delle abilità di leadership essi divennero un esempio di come l’apprendimento silenzioso possa aver luogo in qualsiasi contesto e in qualsiasi momento.[32]

L’esercizio mentale è un potente strumento

Più a lungo ci si dedica alla pratica, maggiori saranno dunque i risultati. Un altro modo per creare opportunità di sperimentazione in cui esercitare le abilità della leadership è l’esercizio mentale.

Torniamo all’esempio di Jack. Il suo piano di apprendimento consisteva, fra le altre cose, nell’utilizzare i tempi morti, per esempio durante il tragitto per recarsi al lavoro, per meditare su come avrebbe gestito gli incontri in programma per la giornata. Un giorno avrebbe dovuto incontrare a colazione un dipendente che pensava stesse compromettendo un progetto. Durante il tragitto Jack immaginò uno scenario positivo in cui, prima di passare all’azione per risolvere il problema, si accertava di aver capito bene la situazione ponendo domande e prestando ascolto. Mise in conto l’impazienza che avrebbe provato e ripeté mentalmente ciò che avrebbe fatto per dominarla, evitando di ricorrere alla sua reazione istintiva di intervenire prematuramente.

Questo tipo di esercizio mentale può migliorare enormemente l’efficacia con la quale si apprendono nuove competenze. È infatti ben noto e dimostrato scientificamente che l’esercizio mentale, cui ricorrono abitualmente gli atleti olimpionici, migliora le prestazioni sportive. Durante la preparazione alle Olimpiadi del 2000, per esempio, la tuffatrice Laura Wilkinson si ruppe le dita di un piede e per un certo periodo non poté entrare in acqua. Invece di interrompere gli allenamenti, rimase ogni giorno seduta ore e ore sul trampolino a ripercorrere mentalmente la sequenza precisa di ogni tuffo. A quelle stesse Olimpiadi, vinse clamorosamente la medaglia d’oro nei tuffi dalla piattaforma di dieci metri.[33]

Le storie di atleti riusciti a formarsi una rappresentazione mentale vincente ricorrendo a un efficace esercizio mentale sono decine e decine. Questo tipo di immaginazione mobilita potenti forze biologiche. Negli ultimi trent’anni la ricerca è andata arricchendosi di casi in cui si è dimostrato che, grazie al training mentale, a un adeguato feedback e a una chiara visione di ciò che si vuole ottenere, è possibile far salire la temperatura di una parte del corpo e rallentare la frequenza respiratoria o cardiaca. Anche il successo nella leadership dipende dalla capacità di formarsi una rappresentazione mentale dello stato ideale che si vuole raggiungere e mantenere. Questo tipo di visualizzazione ha anche un altro vantaggio: vale la pena di ricordare che il cervello ha la capacità di motivarci mostrandoci un’immagine della meta da raggiungere e della sensazione che proveremo arrivandoci.

Ma i vantaggi non si esauriscono qui. Studi condotti sull'attività cerebrale hanno dimostrato che quando si immagina qualcosa in modo chiaro e dettagliato si attivano le stesse cellule cerebrali effettivamente coinvolte in quell'azione.[34] In altri termini, la nuova rete di circuiti cerebrali verrebbe impostata, e le sue connessioni sarebbero rafforzate, anche solo per effetto della ripetizione mentale della sequenza. Questo processo potrebbe essere sfruttato come tattica per superare il timore che talvolta accompagna la sperimentazione di modalità di leadership nuove e più rischiose. Se prima di mettere in pratica nuove competenze sul lavoro o nella vita si visualizzano le situazioni che potrebbero verificarsi, ci si sentirà poi meno impacciati al momento di attuarle.

Pertanto, sperimentare nuovi comportamenti e cogliere le possibilità di metterli in pratica dentro e fuori dal contesto professionale, come pure ricorrere all'esercizio mentale, sono tutti modi validi per attivare le connessioni neurali alla base dell'effettivo cambiamento.

La quinta scoperta: il potere delle relazioni

Nei primi anni Novanta, alcune consulenti partner in quella che allora era la Coopers & Lybrand, costituirono un gruppo di studio. All'inizio si riunivano mensilmente per parlare della loro carriera e di come offrire la propria leadership all'azienda, in un settore tradizionalmente maschile. Dopo qualche incontro, capirono che per loro riunirsi era un'occasione di discussione non solo centrata sul lavoro, ma *anche* sulla propria vita. Instaurarono un rapporto di intensa fiducia reciproca e capirono che mentre si impegnavano a rafforzare le proprie capacità di leadership, potevano contare l'una sull'altra per ottenere un feedback obiettivo.

Oggi molte professioniste che mirano ad assumere e mantenere ruoli di leadership nelle organizzazioni in cui operano, tendono a costituire gruppi simili, e hanno ottimi motivi per farlo. Come abbiamo accennato nel sesto capitolo, al pari delle minoranze, le donne ricevono in proporzione meno feedback sulle prestazioni. Ma la ragione forse più importante della tendenza a costituire gruppi di discussione è il fatto che, disponendo di alcune persone fidate, si ha l'opportunità di sperimentare in condizioni di

sicurezza; in altre parole, è possibile cimentarsi in comportamenti inconsueti in un contesto esente da rischi.

Chiunque abbia seguito un efficace programma di sviluppo della leadership sa bene quanto siano importanti le persone che collaborano lungo il percorso. In occasione dell'ultimo incontro di un programma di sviluppo di durata biennale, un leader ormai giunto a metà della sua carriera, fece notare come a fare la differenza non fosse esclusivamente il tipo di corso, ma «le persone e i rapporti che abbiamo costruito». In effetti, forse paradossalmente, noi continuiamo ad attingere dagli altri in tutte le fasi del processo di apprendimento autodiretto: dalla definizione e affinamento del sé ideale al suo raffronto con la realtà, fino ad arrivare alla valutazione finale che attesta il nostro progresso. Le relazioni interpersonali ci offrono il contesto nel quale interpretare i nostri progressi e comprendere l'utilità di ciò che stiamo imparando.[35] Proprio come quando consultiamo un legale, anche parlare con un trainer, un mentore o un amico ci dà accesso a un'area sicura che ci consente, per esempio, di esplorare più liberamente le dure realtà di un contesto di lavoro politicizzato, oppure di fare obiezioni che non sarebbe prudente sollevare davanti a un superiore. Per sperimentare e praticare le nuove abitudini è quindi necessario individuare contesti e relazioni che offrano sicurezza.

Abbiamo visto molti casi in cui questo genere di sostegno non si limita a offrire la speranza nel cambiamento, ma genera anche la *fiducia* necessaria per abbracciare tale speranza. Ne è una prova l'esempio che segue. Giunti al termine di un programma di training per manager e professionisti, i partecipanti – persone che già riscuotevano un notevole successo professionale – dissero di aver conseguito un notevole *aumento* della fiducia in se stessi.[36] Agli occhi dei loro colleghi essi erano già molto sicuri di sé ancor prima di intraprendere il programma, eppure la loro fiducia era cresciuta. Come si giustificava questo fatto? Nei colloqui i manager spiegarono che era aumentata la loro fiducia nella possibilità di *cambiare,* una sensazione che nella vita professionale non provavano più da tempo. Dissero che, malgrado la loro volontà di cambiamento, vi era da parte degli altri, tanto nell'ambito lavorativo quanto in quello familiare, un forte investimento sul fatto che rimanessero quelli di sempre. Durante il training, però, essi avevano individuato un nuovo gruppo di riferimento, formato da

persone simili a loro, che li incoraggiava al cambiamento. In molti altri studi abbiamo rilevato lo stesso tipo di risultati: lavorare in un gruppo positivo favorisce cambiamenti altrettanto positivi a livello individuale, soprattutto quando i rapporti si fondano sull'onestà, la fiducia e la sicurezza psicologica.[37]

Lo stress della leadership

Affinché i leader possano davvero apprendere, questo genere di sicurezza è essenziale. Accade però molto spesso che i leader si sentano come minacciati, quasi che ogni loro azione fosse costantemente analizzata al microscopio da chi sta loro intorno. Così essi non corrono mai il rischio di esplorare nuove abitudini. La consapevolezza di essere osservati da sguardi critici li porta a valutare prematuramente i progressi compiuti, ad abbreviare i tempi di sperimentazione e a ridurre i comportamenti rischiosi.

Comunque sia, di per se stessa la leadership è logorante. Alcune ricerche compiute in passato su persone con un forte desiderio di potere – persone, cioè, che sentono il bisogno di incidere sulla realtà – hanno rilevato che quella semplice aspirazione provocava lo stesso stato di attivazione fisiologica indotta da un effettivo stress biologico.[38] Quando aumenta lo stress, o quando vengono risvegliate le motivazioni che spingono l'individuo a desiderare il potere, il corpo reagisce secernendo una maggiore quantità di adrenalina e noradrenalina, gli ormoni dello stress. Ciò porta a un rialzo pressorio, predisponendo l'individuo all'azione. Nello stesso tempo, l'organismo secerne il cortisolo (un altro ormone dello stress dall'effetto più duraturo dell'adrenalina), il quale va a interferire con l'apprendimento di nuove informazioni.[39]

Com'è ovvio, quando l'individuo si sente stressato non è più sicuro di sé e quindi la sua disponibilità a sperimentare nuovi comportamenti risulta ulteriormente inibita. Si mette sulla difensiva e si aggrappa alle abitudini più radicate. Lo stress provocato dalla leadership ha anche un altro risvolto problematico: se è intenso e prolungato, il cervello reagisce con la secrezione prolungata di cortisolo, che ostacola l'apprendimento distruggendo le cellule cerebrali dell'ippocampo essenziali per l'acquisizione di nuove informazioni.

Per tutte queste ragioni, è chiaro che l'apprendimento della leadership funziona al meglio in condizioni in cui le persone si sentono al sicuro, e tuttavia non così rilassate da perdere la motivazione.[40] Il livello di attivazione cerebrale ottimale per favorire l'apprendimento è uno stato di motivazione e interesse elevati. La sicurezza psicologica crea un'atmosfera nella quale è possibile sperimentare senza correre rischi eccessivi e senza dover temere troppo le conseguenze di un eventuale fallimento.

Un gruppo risonante (per esempio un gruppo composto da persone che insieme a noi si stiano avventurando nella pratica di nuovi stili di leadership) offre una delle migliori palestre per esercitare il cambiamento. Vedere che altri, simili a noi, superano le proprie inibizioni e accettano di correre un rischio, ha un effetto liberatorio, e sprona anche noi a sperimentare qualcosa di rischioso.[41]

Affinché possa esservi un'evoluzione, è essenziale che si coltivino rapporti particolari, finalizzati esclusivamente a coadiuvarci durante il percorso. Come abbiamo già visto, mentori e trainer ci aiutano a far affiorare i nostri sogni, a capire quali sono i nostri punti di forza, le nostre aree suscettibili di miglioramento e l'impatto che abbiamo sugli altri. Essi ci orientano inoltre sul percorso da compiere nel nostro piano di apprendimento. Ma non basta chiamare qualcuno «mentore» o «trainer»: il rapporto con queste figure deve fondarsi sulla sincerità, la fiducia e il sostegno.

Mentori e trainer

Quando valutammo i leader ai vertici di una grande azienda integrata del settore energetico, constatammo che quelli dotati di un buon repertorio di punti di forza ci raccontavano invariabilmente la stessa esperienza: avevano cominciato a coltivare quelle doti sotto la guida di un mentore nei primi anni della carriera. Questi nostri riscontri vanno a confermare i dati raccolti presso il Center for Creative Leadership di Greensboro, nella Carolina del Nord, i quali ormai da tempo hanno segnalato il grande potere della guida efficace di un mentore, ai fini di plasmare le abilità del leader.[42]

Riflettendo sulla loro passata carriera di leader, i manager da noi interpellati ci raccontarono che le esperienze più significative nella loro evoluzione erano state quelle in cui si erano trovati di fronte a sfide che, almeno all'inizio, avevano percepito come più grandi di loro. In tali circostanze, però, un mentore li aveva sostenuti e incitati ad accettare quelle sfide, per poi proteggerli dalle ingerenze di «mani amiche» provenienti dai livelli superiori. Quell'ombrello di protezione fornito dal mentore era così importante che la sua funzione cominciò a essere definita, nell'azienda, come quella di «dare agli altri libertà d'azione». Il ruolo del mentore era quello di offrire ai leader inesperti una rete di sicurezza entro la quale esercitarsi a spiccare il volo, sperimentando nuovi stili e competenze. L'azione del mentore non solo fu in grado di creare nell'azienda un nucleo di competenze di leadership, ma produsse anche due direttori generali in successione, ciascuno con un lodevole curriculum.

Se l'obiettivo è quello di collaborare con un mentore per sviluppare specifici punti di forza, è opportuno che tale intenzione sia resa esplicita. Quando il mentore sa ciò che vogliamo fare, ed è al corrente delle nostre aspirazioni e del nostro programma di apprendimento, si trasforma per noi in un trainer.

Vi sono svariati generi di trainer: alcuni sono professionisti specializzati nel training dei leader, altri coprono questo ruolo in modo informale, e in certi casi può trattarsi anche di colleghi o amici.[43] Il fondatore e direttore generale della Instill Corporation, Mack Tilling, ha come mentore David Garrison, un collega che dirige un'altra azienda, la Verestar Communications. Parlando con un manager con esperienze simili alle sue, Tilling riesce a risolvere i suoi problemi meglio di quanto non farebbe con un trainer di professione.[44]

D'altro canto, rivolgendosi a un trainer professionista – oggi ve ne sono a migliaia sul mercato – ci si può esprimere più liberamente di quanto si possa fare con un superiore o un collega di pari grado. Avere un trainer (o, a seconda dei casi, un mentore) non offre soltanto il vantaggio di affinare le competenze di leadership, ma consente di percepire la realtà anche attraverso i suoi occhi e le sue orecchie, scongiurando il pericolo di rimanere tagliati fuori dalle informazioni, per via di quella sorta di

quarantena in cui incorrono molti leader. Grazie al trainer ci è più facile vedere oltre la cortina che avvolge l'esperienza quotidiana.

Un trainer valido è in grado di comprendere i problemi e la cultura dell'azienda, come pure gli specifici punti di forza di un leader e le sfide che egli si trova ad affrontare, e si avvale egli stesso dell'IE.[45] Per essere realmente d'aiuto, il trainer dovrà comprendere i dilemmi del leader da molteplici punti di vista: quello individuale (l'esperienza personale), quello di team (le dinamiche che vigono in seno ai gruppi dirigenziali e di lavoro) e quello organizzativo (l'interazione con la cultura, i sistemi e la strategia aziendale). Il trainer può impostare un programma di sviluppo a misura del leader, concedendogli il lusso di percorrere tutte le fasi del processo qui delineato nel contesto di un rapporto a due.

Coinvolgere tutto il team

Avviare il singolo leader verso una maggiore risonanza è un buon inizio; per l'organizzazione, però, il beneficio sarà di gran lunga maggiore se la leadership si svilupperà anche al di là della dimensione individuale.

Prendiamo il caso di Rozano Saad, della Huntsman Tioxide, un'azienda chimica malese. Non molto tempo dopo essere stato promosso direttore operativo, Rozano ricevette dai suoi subordinati un feedback inaspettato: tendeva a essere un leader dallo stile autoritario e «battistrada». Per certi versi non c'era da sorprendersi, visto che aveva una formazione da ingegnere e che quegli stili erano la regola nella cultura in cui lavorava ormai da 16 anni.

Tuttavia, per avere successo, Rozano avrebbe dovuto attingere a un repertorio più ampio. Erano quattro anni che la Huntsman Tioxide operava in perdita. Fra tutte le aziende del gruppo, lo stabilimento malese era la struttura più moderna, ma anche quella con il livello più basso di produttività e qualità. Per questo, come ci rivelò un consulente, il gruppo Huntsman, una grande impresa diversificata con sede a Salt Lake City, nello Utah, aveva acquisito la società malese (in precedenza ICI Tioxide) a un «prezzo stracciato».

Per cercare di guidare lo stabilimento fuori da quell'impasse, Rozano, partendo dalla consapevolezza acquisita attraverso il feedback, stabilì come obiettivo di apprendimento la costruzione di uno stile visionario e coach. Più in generale si prefiggeva lo scopo di portare un drastico miglioramento nell'atmosfera dell'azienda, soprattutto attraverso la chiara definizione delle responsabilità e del livello di prestazione che ci si attendeva da ciascuno. Sapendo poi che la consapevolezza di sé non era fra i suoi punti forti, fece di essa uno dei suoi personali obiettivi di apprendimento.

Per cautelarsi dalla sindrome della reticenza, Rozano rese noti ai membri del suo staff i propri obiettivi di apprendimento. Facendo partecipi le persone che interagivano quotidianamente con lui, Rozano trasformò anch'esse in componenti del suo laboratorio di apprendimento. Coinvolse inoltre nel suo stesso programma di sviluppo della leadership tutti i membri del gruppo dirigente. Voleva che tutti parlassero lo stesso linguaggio, così da rinforzare il loro programma di apprendimento e cooperare all'identificazione di una meta verso la quale guidare l'azienda. Il percorso di apprendimento di Rozano, per esempio, lo spronava a comunicare la sua nuova visione di eccellenza in occasione di ogni riunione.

Fra i manager furono istituiti dei gruppi all'interno dei quali fu identificato per ciascun leader un «Referente del Piano Mensile» (così definivano i trainer interni) che lo avrebbe coadiuvato nella verifica dei suoi progressi. Oltre ai consueti argomenti di discussione – prestazioni e sicurezza – nelle riunioni mensili del personale dirigente venivano ormai affrontate tematiche quali lo stile di gestione, l'atmosfera dell'organizzazione e i piani di apprendimento. Furono anche formati gruppi di riferimento specifici, in cui i manager si riunivano una volta al mese per discutere dei propri piani personali, per valutare i progressi compiuti e per ottenere un costante feedback.

A distanza di soli due anni, i cambiamenti operati erano diventati così motivanti per Rozano e i suoi manager da indurli a invitare delegazioni di altri manager a visitare l'azienda o a fare sopralluoghi. Il cambiamento aveva investito tutto l'ambiente di lavoro. Se all'inizio del processo si fosse domandato a qualsiasi dipendente quali fossero i suoi obiettivi personali, la risposta sarebbe stata vaga, per esempio: «Produrre 50.000 tonnellate di pigmento». Se si pone ora la stessa domanda, si avverte nella risposta che la

qualità viene prima della quantità: «Ho il compito di accertarmi che ogni quattro ore venga fatta un'analisi a campione dei prodotti in base agli standard di qualità prefissati; se vengono rilevate discrepanze rispetto ai parametri accettabili, devo attivarmi affinché si raggiunga il livello di conformità il prima possibile, mediante…».

Per di più, la redditività dell'azienda e gli indicatori di produttività cominciarono nettamente a salire. Le costanti indagini condotte sul clima aziendale per verificarne il miglioramento registrarono incrementi dell'ordine del 200 per cento quando la valutazione era espressa da tutti i manager dell'azienda, e persino del 300 per cento, quando era formulata invece solo dal personale alle dirette dipendenze di Rozano. Il miglioramento si riscontrava soprattutto nella chiarezza, nella flessibilità, nel livello di qualità e nell'impegno di squadra. A tre anni di distanza dall'inizio del processo di cambiamento, il direttore generale dell'impresa annunciò che la Huntsman Tioxide-Malesia era fra le aziende del gruppo con il miglior rendimento, avendo superato gli obiettivi di produttività e ottenuto utili record.

Come si spiegava tutto ciò? Gli attori, in fondo, erano gli stessi: in quel periodo non vi era stato un grande avvicendamento di personale. È allora cos'era accaduto? Era cambiato il modo di collaborare: il clima aziendale spronava ora i manager a ricorrere all'IE e ad aumentare la propria attitudine alla leadership. Ogni manager aveva avuto l'opportunità di dar voce al suo sogno e alle sue aspirazioni (prima scoperta); di vedersi con gli occhi degli altri grazie ai feedback a 360 gradi e all'identificazione dei suoi punti di forza e dei suoi punti deboli (seconda scoperta); di sviluppare un percorso di apprendimento personale (terza scoperta) e di sperimentare e praticare nuove abitudini di leadership sul lavoro (quarta scoperta). I manager avevano portato avanti questo processo collaborando fra loro (quinta scoperta) dando vita a un nuovo clima di leadership. Avevano sviluppato risonanza emotiva nella propria missione e nel proprio percorso di leader.

Il processo di sviluppo della leadership può dirsi avviato quando il cambiamento coinvolge anche un solo leader. Poi, però, si dovrà creare in azienda una massa critica di leader risonanti che siano in grado di trasformare davvero il modo in cui tutti gli altri lavorano insieme. Ma per ottimizzare lo sviluppo della leadership è necessario che parallelamente si

trasformi anche l’organizzazione guidata dai leader. Questo aspetto sarà analizzato nella parte successiva del libro.

Parte Terza

Costruire organizzazioni capaci di intelligenza emotiva

Capitolo 9

LA REALTÀ EMOZIONALE DEL GRUPPO

IL GRUPPO DIRIGENZIALE di un'impresa industriale aveva accettato un incarico importante, quello di trovare una via d'uscita dalla perenne condizione di «crescita zero» in cui l'azienda era bloccata. Traduzione: il margine dell'azienda andava erodendosi. Il vero problema era che il gruppo dirigenziale sembrava incapace di prendere decisioni di vasta portata, indipendentemente da quanto fossero importanti. Anzi, più una decisione era urgente, più i membri del team la rinviavano, evitando prudentemente ogni argomento sul quale sapevano di dissentire. Peggio ancora, talvolta fingevano di aver trovato un'intesa su questioni di fondo al solo scopo di porre fine a una riunione, salvo poi, come ci fece notare qualcuno, «sabotare la decisione senza clamore, in sordina». Nel frattempo, l'azienda continuava ad accumulare ritardo nell'attuazione di strategie vitali.

Qual era il problema? La verità venne a galla grazie a un'indagine conoscitiva per valutare le capacità di leadership dei membri del gruppo dirigenziale: praticamente, essi si sentivano tutti a disagio nell'affrontare situazioni di disaccordo e avevano bassi punteggi nell'abilità di gestire i conflitti (una delle competenze di IE). La ragione della loro incapacità nel prendere decisioni fu d'un tratto chiara. Collettivamente, il gruppo non si era mai reso conto che, di fatto, discutere e manifestare disaccordo, invece di aggredire chi la pensa diversamente, rafforzano la capacità decisionale. Questo team, al contrario, si era abituato a eludere qualsiasi confronto.

Quando i membri del gruppo riconobbero che quella comune manchevolezza aveva prodotto abitudini inefficaci, fu come se, tutt'a un tratto, si fosse accesa una luce. In effetti, ciò che avevano scoperto era una forza importante, sebbene invisibile, operante sul gruppo: le norme che governavano la gestione del conflitto e i sentimenti collettivi che quest'ultimo suscitava nei singoli avevano creato, a livello collettivo, una realtà emozionale paralizzante. Grazie a questa presa di coscienza il gruppo riuscì a comprendere quali cambiamenti occorresse compiere, sia a livello di team, sia individualmente; inoltre, i manager si resero conto che per risolvere veramente il problema, non bastava modificare i comportamenti, ma era necessario cambiare atteggiamento mentale rispetto al conflitto.

Abbiamo più volte constatato che la presa di coscienza della propria realtà emozionale rappresenta per il team (e per l'intera organizzazione) l'inizio di una proficua analisi delle abitudini comuni sulle quali quella realtà si fonda e dalle quali è alimentata. È proprio questo, infatti, il punto di partenza del leader che voglia diffondere l'intelligenza emotiva nel suo team e nella sua organizzazione: prima di puntare a una visione ideale, è opportuno affrontare onestamente la realtà, invertendo quindi la sequenza riflessione-scoperta di sé descritta al capitolo 7, dove si faceva riferimento ai singoli individui.

Perché invertire la sequenza? È questione di motivazione. A livello individuale la motivazione al cambiamento è massima quando si entra in contatto con i propri sogni e con la visione ideale della propria vita; l'energia e l'impegno necessari a modificare il comportamento, infatti, scaturiscono proprio da tale visione del futuro. Nel caso di un gruppo, invece, la visione ideale è spesso un concetto molto più remoto e la motivazione che se ne trae non è sufficiente a stimolare il cambiamento. Basti pensare al linguaggio astratto ed elevato con cui si proclama la missione di un'azienda, un linguaggio che spesso dista anni luce dalla quotidiana esperienza di lavoro delle persone.

Un gruppo potrà intraprendere il cambiamento solo quando avrà compreso appieno la realtà dei propri meccanismi interni e, soprattutto, quando i suoi singoli membri saranno consapevoli delle situazioni dissonanti o di disagio in cui stanno operando. La comprensione di tale realtà a livello emozionale – e addirittura viscerale – è di fondamentale

importanza. Tuttavia, la consapevolezza del disagio non basta a indurre il cambiamento. È infatti necessario che i membri del gruppo risalgano alla causa del proprio malcontento, una realtà emozionale che di solito non ha origine nella semplice presenza di un «cattivo capo». Alla radice del problema vi sono spesso le regole di base o le abitudini consolidate e assimilate su cui il gruppo si regge. Denomineremo *norme* le regole che vigono in seno a un team, mentre, riferendoci al più ampio contesto dell'organizzazione, parleremo di *cultura.*

Partendo dalla comprensione della realtà emozionale e delle norme di un team (o, nel caso di un'organizzazione, della sua cultura) sarà possibile elaborare la visione ideale collettiva che, per attirare effettivamente l'attenzione di tutti, dovrà essere in sintonia con quella personale di ciascuno. Una volta comprese la realtà e la visione ideale, si potrà identificare ed esplorare il divario che le separa e pianificare consapevolmente una strategia per portarle a combaciare. Più la realtà corrisponde all'ideale, più si potrà contare su un cambiamento sostenibile nel lungo periodo. «Sintonizzando» in tal modo ideali e realtà, si crea il contesto che consente di trasformare un gruppo dissonante in un gruppo dotato di IE, più efficace e, in una parola, risonante.

Prima di analizzare come indurre il cambiamento è necessario esaminare più attentamente il concetto di realtà emozionale. Poiché le situazioni di team sono quelle che più si avvicinano all'esperienza quotidiana individuale, la nostra esplorazione avrà luogo dapprima a livello di team, e solo in un secondo tempo a livello di organizzazione. Il team, inoltre, pur riflettendo la più ampia realtà dell'organizzazione, è anche lo scenario più immediato del cambiamento.

Quando i team falliscono: il potere delle norme

Negli ultimi decenni molte ricerche hanno dimostrato la superiorità del processo decisionale di un gruppo rispetto a quello di ciascuno dei suoi membri presi singolarmente, quand'anche si considerino le individualità più brillanti.[1] C'è un'unica eccezione a questa regola: quando nel gruppo manca l'armonia o la capacità di cooperare, la qualità e la rapidità del

processo decisionale ne risentono. Secondo alcune ricerche condotte all'Università di Cambridge, perfino gruppi comprendenti individui molto brillanti prenderanno pessime decisioni a causa dell'effetto deleterio di litigi, rivalità personali o giochi di potere.[2]

In sintesi, i gruppi si dimostrano più intelligenti dei singoli individui solo quando possiedono un'IE collettiva. Ogni membro del gruppo contribuisce al livello complessivo di IE, tuttavia il leader gode in tal senso di un particolare ascendente. Le emozioni sono contagiose, ed è naturale che i singoli prestino maggiore attenzione ai sentimenti e al comportamento del capo.[3] Molto spesso, pertanto, è il leader a «dare il la», contribuendo a creare la realtà emotiva del gruppo, la sensazione, positiva o negativa, che i singoli membri provano a farne parte.[4] Un leader dotato della capacità di collaborare con gli altri saprà mantenere alto il livello di risonanza, e così le decisioni prese dal gruppo saranno tali da giustificare lo sforzo collettivo. Un leader come questo sa trovare un equilibrio fra l'esigenza di concentrare gli sforzi del gruppo sulle attività contingenti e quella di prestare attenzione alle relazioni interpersonali fra i membri del suo staff. Egli sa dare spontaneamente vita a un clima amichevole e collaborativo, che ispira una visione ottimistica del futuro.[5]

Per converso, nel contesto di un gruppo, un leader privo di IE può avere un effetto devastante. Consideriamo i seguenti esempi:

> Una delle divisioni di un'azienda sanitaria stava perdendo denaro a fiumi, giacché, pur soffrendo di un generale esubero di personale, i servizi che prestava erano comunque scadenti. Il gruppo dirigente, guidato da un leader miope, usava tenere riunioni interminabili per cercare consenso ogniqualvolta occorresse decidere su questioni essenziali, per esempio quella di tagli al personale. Incapace di prendere posizioni precise, questa divisione, con le sue difficoltà, trascinò in pochi anni l'intera azienda al dissesto finanziario.
>
> Janet, leader di talento presso una grande compagnia di assicurazioni, fece il suo ingresso in una torpida divisione con la potenza di un ciclone, mostrando totale intolleranza verso

condotte e procedure appartenenti al passato. Il messaggio che rivolse a coloro che dissentivano dai suoi progetti fu chiaro e decisamente esplicito: «Qui non c'è posto per voi; trovatevi qualcos'altro da fare». Janet non si rese conto di aver mobilitato, proprio nel suo team, una forza che avrebbe dato a tutti una nuova motivazione: quella di veder fallire lei, il capo, a tutti i costi. Dopo qualche mese, quella che era stata una divisione discretamente prospera cominciò a prodursi in pessime prestazioni e nel giro di un anno fu soppressa.

Questo tipo di scenario è tristemente noto a molti di noi. Alla radice di entrambe le situazioni esisteva un problema nel modo in cui il leader gestiva il linguaggio silenzioso delle emozioni e delle norme. Noi diamo le norme per scontate, ma esse sono estremamente potenti, rappresentano l'apprendimento implicito a livello di gruppo; sono le tacite regole che assimiliamo assorbendo le interazioni quotidiane e che poi adottiamo automaticamente armonizzandole senza scosse nella nostra routine.

In definitiva, dalle norme vigenti in un gruppo si può capire se esso è efficace o se non è altro che un'accozzaglia male assortita di individui che si trovano a lavorare insieme.[6] Vi sono squadre in cui contrasti e accesi dibattiti sono all'ordine del giorno; altre in cui un paravento di premura e gentilezza cela a stento la noia generale. In altre ancora – le più efficaci – le persone si ascoltano e si interrogano a vicenda con rispetto, sostenendosi sia a parole sia nei fatti, affrontando con franchezza e ironia ogni disaccordo. Quali che siano le norme del gruppo, la gente le percepisce automaticamente e tende a regolare di conseguenza il proprio comportamento. In altri termini, sono le norme a dettare ciò che «sembra giusto» in una data situazione e a governare il modo di agire dei singoli.

A volte può capitare che norme apparentemente utili, e spesso anche ispirate a nobili scopi, diventino distruttive. È il caso, raccontato prima, della divisione sanitaria in cui una delle norme più considerate imponeva la ricerca del consenso nel processo decisionale. Se è vero che il consenso ha normalmente l'effetto di stimolare impegno e motivazione in un team, in quel gruppo dirigente esso era diventato lo strumento con cui il leader

faceva arenare, o addirittura sabotava, le decisioni, soprattutto quando queste ultime avrebbero cambiato il corso delle cose.

Nel caso di Janet, leader in una compagnia di assicurazioni, l'incapacità di identificare la realtà emozionale del team e di rispettare le sue norme implicite produsse risultati catastrofici. Janet aveva sottovalutato la forza della «tribù», il senso di profonda coesione che le persone provano nei confronti di abitudini collettive consolidate e di una comune percezione di ciò che è inviolabile.

Incaricata di trasformare la divisione in un'unità all'avanguardia, Janet vi era approdata animata da sogni ambiziosi e da un'idea molto precisa dei cambiamenti da compiere. Ricorrendo al classico stile di leadership autoritario, si era guardata intorno, aveva individuato alcune persone dalla parvenza di «leader» (di fatto persone simili a lei), le aveva raggruppate intorno a sé per controllarle e aveva cominciato a fare piazza pulita sacrificando senza indugio tutti coloro che godevano di meno potere. Di fronte alle obiezioni che i collaboratori muovevano alle sue tattiche, Janet rimaneva imperturbabile, convinta com'era che i più esperti avrebbero compreso la necessità di cambiare e adottare la sua prospettiva, oppure di andarsene.

L'errore di Janet, però, fu quello di non tener conto delle norme, implicite ma potenti, che vigevano nella divisione da molto prima del suo arrivo. Fra queste, vi era in primo luogo il senso di profonda lealtà che legava i membri del team, i quali si compiacevano di sapersi sostenere a vicenda anche in momenti di difficoltà. Essi avevano anche trovato la maniera di gestire i conflitti in modo da minimizzare i danni. Trattando le persone con tanta durezza, Janet aveva violato le regole cardine della cultura aziendale. Così, nel momento in cui i membri del gruppo videro minacciati i propri principi guida – collaborazione, gentilezza e rispetto per le «apparenze» – si ribellarono. In pochi mesi la consapevolezza collettiva dell'oltraggio patito andò aumentando, mentre alcuni personaggi chiave del gruppo cercarono apertamente di sottrarre a Janet la leadership. Molti altri decisero di andarsene e infine la divisione fu soppressa.

Il comportamento di Janet evidenzia uno dei peggiori errori che un leader possa commettere: ignorare realtà fondamentali quali le norme implicite del team e le emozioni collettive della «tribù», dando per scontato che la forza

della propria leadership sia sufficiente a guidare il comportamento altrui. Ciononostante, è proprio questo che si verifica in moltissime aziende: un leader che approda a una nuova funzione, spesso per effetto di un avvicendamento, ignora quanto siano potenti le norme del gruppo e finge che i sentimenti non abbiano importanza. Invece di utilizzare stili di leadership capaci di creare risonanza, il leader adotta una combinazione di stile autoritario e «battistrada», producendo lo stesso effetto di un rullo compressore. Il risultato sarà un ambiente tossico e ribelle.

I leader degli esempi citati sono chiaramente sprovvisti dell'IE necessaria per affrontare la realtà del gruppo e promuovere un maggior livello di produttività delle interazioni. Il leader che invece ha una chiara percezione delle norme cardine di un gruppo, e che è abile a massimizzare le emozioni positive, è in grado di dar vita a squadre animate da un'elevata IE.

Vanessa Druskat e Steven Wolff, docenti rispettivamente presso la Weatherhead School of Management della Case Western Reserve University e la Marist College's School of Management, hanno dimostrato che è proprio l'IE collettiva a creare la differenza fra i gruppi autori delle prestazioni eccellenti e quelli mediocri. L'intelligenza emotiva, essi sostengono, consente al team di gestire le proprie emozioni in modo da alimentare al proprio interno «fiducia, identità di gruppo ed efficacia».[7] In sintesi, l'intelligenza emotiva genera una realtà emozionale costruttiva e potente.

Massimizzare l'IE del gruppo

A livello di gruppo, l'IE richiede le stesse abilità espresse a livello individuale (consapevolezza e gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione dei rapporti interpersonali), il che non ci sorprende. La differenza, nel caso del gruppo, risiede tuttavia nel fatto che le competenze di intelligenza emotiva si riferiscono sia ai singoli individui, sia al gruppo nel suo complesso.[8] I gruppi hanno stati d'animo ed esigenze propri, ed esibiscono un comportamento collettivo. Vi sarà forse capitato di entrare a una riunione già avviata e avvertire distintamente, prima ancora che qualcuno proferisca parola, la tensione che aleggia nella stanza dopo un

conflitto. Tutto il gruppo è teso e pronto allo scontro, e voi sentite che bisogna fare qualcosa perché torni in sé, qualcosa di immediato che eviti di far precipitare la situazione. È questo che intendiamo quando parliamo di stati d'animo ed esigenze del gruppo.

Come negli individui, anche a livello di team le competenze di IE si fondano l'una sull'altra in una sorta di continuum. In altri termini, percependo lo stato d'animo e i bisogni del gruppo attraverso l'esercizio della consapevolezza di sé, i suoi membri tenderanno a rispondere gli uni agli altri in modo empatico. L'atto stesso di mostrarsi reciprocamente empatici induce il gruppo nel suo complesso a formulare e alimentare norme costruttive e a gestire con più efficacia i propri rapporti con il mondo esterno. A livello di gruppo o di team, dunque, la consapevolezza sociale, e in particolare l'empatia, è il fondamento che consente di costruire e conservare relazioni efficaci con il resto dell'organizzazione.

Il gruppo consapevole di sé

Il gruppo dirigente di un'industria meccanica aveva programmato il consueto incontro settimanale presso una sede esterna. L'incontro era sul punto di cominciare, quando uno dei partecipanti entrò come un ciclone borbottando qualcosa sul fatto che il luogo e l'orario non gli erano congeniali. Percependo quanto l'altro fosse irritato, il leader lo ringraziò richiamando l'attenzione di tutti sul suo sacrificio. Grazie a quel riconoscimento, la rabbia del nuovo arrivato si dileguò.

In un gruppo, la consapevolezza di sé si esprime con la presa di coscienza sia degli stati d'animo comuni, sia delle emozioni dei singoli individui. In altri termini, i membri di un team consapevole di sé sono sintonizzati sulle correnti emotive sotterranee che investono il gruppo e i suoi membri. Questi ultimi interagiscono in modo empatico e vi sono norme che sostengono la vigilanza e la comprensione reciproca. Per quanto banale possa sembrare il gesto compiuto dal leader di questo team, spesso mosse di quel tipo, intelligenti e quasi impercettibili, possono rivelarsi più efficaci di azioni plateali ed esplicite al fine di smorzare la dissonanza e ristabilire la risonanza.

Dal momento che le emozioni sono contagiose, nel bene o nel male, i membri di un team sono influenzati emotivamente gli uni dagli altri. Se un gruppo si dimostra incapace di riconoscere la rabbia di uno dei suoi membri, quella stessa emozione potrà innescare una reazione a catena negativa. D'altro canto, se il gruppo avrà imparato a riconoscere quei momenti e ad affrontarli efficacemente, il disagio del singolo non avrà ragione dell'intero team.

L'intervento del leader di quel gruppo di ingegneri indica come, in un team, quasi non esista soluzione di continuità fra consapevolezza di sé ed empatia, il che consente al team stesso di autogestirsi. L'esempio dimostra anche come un leader sia in grado di plasmare i comportamenti: nel nostro caso, egli aveva mostrato come affrontare in modo empatico lo stato emozionale di un componente del gruppo, portando le sue emozioni all'attenzione degli altri. Tale atteggiamento di premura genera un senso di fiducia e di appartenenza che sottolinea la missione comune: siamo tutti coinvolti.

Un team può esprimere la consapevolezza di sé anche istituendo norme che prevedano, per esempio, di ascoltare il parere di ciascuno – compresa l'unica voce di dissenso – prima di prendere qualsiasi decisione, oppure di riconoscere il disagio di un collega nel familiarizzare con un nuovo compito, e di intervenire per sostenerlo.

Ricerche condotte da Susan Wheelan della Temple University e da Fran Johnston del Gestalt Institute di Cleveland sul comportamento dei gruppi indicano che spesso non è il leader a evidenziare i problemi occulti o ad alimentare l'autoconsapevolezza; questo ruolo infatti può essere assunto da uno dei componenti del gruppo, come avvenne nel caso che ci accingiamo a raccontare, accaduto durante un incontro di pianificazione strategica alla Lucent Technologies.[9]

La riunione stava procedendo in modo fin troppo prevedibile. Nel fissare gli obiettivi per l'anno successivo, la manager in carica, come sempre, aveva chiesto al suo team di indicare un «obiettivo impegnativo» in termini di utili da raggiungere nell'esercizio successivo. Con la consueta spacconeria, la risposta del gruppo era stata: «Cifra a due zeri! Possiamo fare qualsiasi cosa ci mettiamo in testa!». Ma Michel Deschapelles, attualmente vicepresidente per l'area dell'America Latina, provò un senso

di frustrazione. Sapeva benissimo che quella di sparare bravate era la regola vigente ormai da tempo nel gruppo per mascherare l'inefficacia dei modelli di definizione degli obiettivi (inefficacia in larga misura responsabile della crescita lenta della divisione); sapeva anche che essa rifletteva la tendenza a celarsi dietro obiettivi vaghi per eludere le responsabilità.

Deschapelles decise così di lanciare una sfida ai suoi colleghi: «Ehi ragazzi, ma siete proprio certi di quello che dite?» chiese. «Benissimo, allora perché quest'anno non puntiamo a una crescita del 400 per cento? Diamoci questo obiettivo!» La reazione a quelle parole era stampata sui volti degli astanti: pensavano tutti che Deschapelles fosse impazzito. Per un attimo lo sgomento paralizzò il gruppo. Dopo qualche minuto, però, i presenti cominciarono a ridere: Deschapelles aveva «visto» il loro bluff, smascherando la norma implicita che permetteva loro di nascondersi dietro a una vuota spacconeria.

Quella sfida avviò un franco dibattito su come il gruppo avesse mascherato la verità sulle proprie prestazioni usando frasi insensate come paravento. Ben presto quel team riuscì ad affrontare conversazioni più realistiche su obiettivi ragionevoli e sui passi concreti da muovere per raggiungerli, e ciascuno si impegnò a rispondere agli altri di risultati alla portata del gruppo. Ai fini delle prestazioni aziendali, quello si rivelò un momento decisivo. Finalmente fu definito con chiarezza chi fosse responsabile di che cosa. Nell'esercizio successivo, per la prima volta, i risultati finanziari consentirono al team di dimostrare il proprio valore contribuendo alla crescita del fatturato, che in chiusura superò i 900 milioni di dollari.

L'intervento di Deschapelles aveva stimolato, nel gruppo, la capacità di essere presente a se stesso, consapevole di ciò che stava facendo e del perché lo facesse.[10] In un team, questo grado di consapevolezza di sé porta alla capacità di decidere che cosa fare e come farlo. Si evita così una cieca adesione a norme inefficaci o il rischio di lasciarsi trascinare dalle emozioni dei membri o del leader del gruppo.

Gruppi capaci di autoregolarsi

Cary Cherniss, presidente di un noto gruppo di ricerca, assegna alla consapevolezza di sé un ruolo di primo piano, e considera tutti i membri del suo gruppo responsabili del livello di collaborazione. All'apertura di una riunione che impegnerà l'intera giornata, Cherniss distribuisce l'ordine del giorno e un elenco di «norme procedurali» che fissano le modalità in base alle quali quell'ordine del giorno dovrà svolgersi. Per esempio:

> Oltre a Cary, tutti i membri del gruppo sono tenuti ad assumersi le seguenti responsabilità:
>
> • Riportare il team sul suo binario ogni volta che se ne allontana
>
> • Favorire i contributi collettivi
>
> • Porre domande sulle procedure (per esempio chiedere al gruppo di chiarire le sue mete e riformulare in sintesi i temi in discussione, per accertarsi che tutti li abbiano ben compresi)
>
> • Essere buoni ascoltatori: sviluppare la discussione in corso oppure segnalare con chiarezza che si vuole cambiare argomento, chiedendo agli altri se sono d'accordo…

I componenti di questo gruppo – che giungono da varie parti del mondo – trovano questi incontri più mirati, più produttivi e più piacevoli di qualsiasi altra riunione alla quale normalmente partecipino.

L'esempio citato è un'eccellente dimostrazione di come un gruppo guidato da un leader dotato di IE possa imparare ad autogestirsi. Ovviamente Cherniss sa il fatto suo: dopo tutto, è a capo del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, presso la Rutgers University. Va comunque sottolineato che le norme procedurali distribuite da Cherniss non hanno in sé niente di straordinario. La novità sta nel fatto che egli non manca di ricordare al gruppo le regole della collaborazione, così da renderle esplicite e consentire a tutti di applicarle.

Qui emerge un aspetto importante dell'autocontrollo di un team: il gruppo aderisce a norme costruttive solo se ha occasione di metterle

ripetutamente in pratica. Il gruppo di Cherniss riusciva costantemente a massimizzare le sue capacità di interagire con IE, accresceva il proprio grado di efficienza e faceva in modo che ogni riunione fosse un'esperienza positiva per tutti. Tale approccio esplicito nella definizione delle norme favoriva inoltre la rapida socializzazione dei nuovi arrivati, tanto che, a un certo punto, il numero dei membri del consorzio era raddoppiato: fu però una crescita senza strappi, grazie al fatto che gli individui sapevano come integrarsi.

Quando le norme e i valori di fondo sono ben chiari a tutti, non è necessaria la presenza fisica del leader per il buon funzionamento del team. Questo aspetto è particolarmente importante per le migliaia di manager che gestiscono a distanza squadre virtuali i cui membri sono dislocati in ogni parte del mondo. Quando in un gruppo c'è consapevolezza di sé e capacità di autocontrollo, saranno i suoi stessi membri ad assumersi autonomamente il compito di instillare e rinforzare norme che alimentano la risonanza e a rispondere gli uni agli altri della propria adesione a esse. Presso un laboratorio di ricerca, per esempio, nessuno riusciva a ricordare chi fosse stato l'iniziatore di quella che nelle riunioni dei gruppi R&D era ormai diventata una consuetudine: ogni volta che qualcuno esprimeva un'idea creativa, chi prendeva la parola dopo di lui era tenuto a fare «l'Avvocato dell'Angelo» e a offrire il suo sostegno. Così facendo, il fragile germoglio di quell'idea aveva più possibilità di sopravvivere e il pensiero innovativo veniva tutelato dalle inevitabili critiche. La norma dell'Avvocato dell'Angelo assolve a una duplice e importante funzione: protegge le nuove idee e consente agli individui creativi di sentirsi a proprio agio nel momento più delicato dell'innovazione. Di conseguenza, i singoli sono più creativi e la risonanza viene continuamente rinforzata all'interno del team.

L'autocontrollo del gruppo è dunque una responsabilità di tutti. Affinché il gruppo continui ad aderire alla pratica dell'autocontrollo serve un leader forte e dotato di IE, e questo soprattutto in presenza di un team non avvezzo a dominare emozioni e abitudini assumendo un approccio proattivo. Se però i valori di fondo e la missione globale del team sono chiari e le norme di autocontrollo sono esplicite e applicate ripetutamente nel tempo, l'efficacia del gruppo migliorerà in modo impressionante, come pure l'esperienza dei suoi componenti. L'appartenenza al team diventa di per se stessa

gratificante, creando così le emozioni positive da cui scaturiscono l'energia e la motivazione necessarie per conseguire gli obiettivi comuni.

Il team empatico

In un'azienda manifatturiera, i membri di una squadra di produzione sapevano che il successo del loro gruppo era dipeso in parte dal fatto che la squadra della manutenzione aveva dato loro la priorità. Essi decisero quindi di candidare i colleghi della manutenzione a un premio aziendale che proclamava la «Squadra del Trimestre». Il gruppo della manutenzione vinse anche grazie ai rapporti della squadra di produzione. Creando una relazione gratificante con l'altro gruppo, la squadra di produzione era così riuscita a mantenere uno dei più alti livelli di produttività all'interno dello stabilimento.

L'effetto era evidente: contribuendo a far emergere l'orgoglio di gruppo nei colleghi della manutenzione, la squadra di produzione aveva creato fra i due settori dell'azienda un rapporto improntato alla disponibilità, alimentando anche il desiderio di contribuire al successo degli altri. La squadra di produzione aveva utilizzato le proprie competenze per comprendere un altro settore dell'azienda e per scoprire le influenze reciproche fra i due gruppi. In tal modo aveva coltivato un rapporto di mutua utilità, con il risultato che entrambe le squadre ebbero più successo di quanto ne avrebbero riscosso operando isolatamente.

Un team dotato di IE possiede dunque l'equivalente collettivo dell'empatia, che è alla base di tutte le competenze interpersonali. All'interno e all'esterno dell'organizzazione, esso identifica altri gruppi chiave in grado di contribuire al suo successo e intraprende azioni concrete per promuovere buone relazioni di lavoro con essi. L'empatia a livello di team non si esaurisce però in manifestazioni di gentilezza. Piuttosto, significa saper comprendere le reali necessità dell'intero sistema e impegnarsi ad assecondarle in modo che tutti i soggetti coinvolti abbiano maggiore successo e traggano soddisfazione dai risultati.[11] L'approccio proattivo della squadra di produzione aveva operato su due piani: da un lato aveva creato risonanza fra sé e la squadra della manutenzione, e dall'altro,

favorendo il riconoscimento di quest'ultima quale squadra dal miglior rendimento trimestrale, aveva contribuito a valorizzare agli occhi di tutti la qualità del lavoro dei colleghi.

Nel momento in cui attraversa i confini interni a un'azienda – per esempio quelli esistenti fra una squadra e l'altra – l'empatia si rivela un potente motore capace di promuovere, a livello di organizzazione, efficacia ed efficienza. Inoltre, questo tipo di empatia contribuisce molto, oltre che alla creazione di un ambiente emozionale positivo all'interno delle squadre, anche all'istituzione di un clima emotivamente sano a livello dell'azienda nel suo complesso.

Svelare la realtà emozionale di un team

Il leader che desideri dar vita a un team dotato di IE potrà cominciare innanzi tutto aiutando i suoi membri ad aumentare il livello di autoconsapevolezza collettiva. Come hanno dimostrato alcuni degli esempi precedenti, l'autentico compito del leader è proprio questo, monitorare il morale del gruppo e aiutare i suoi componenti a riconoscere ogni implicita dissonanza. Solo quando il team saprà far fronte alla propria realtà emozionale, si sentirà davvero spinto verso il cambiamento. Nel riconoscere i propri stati d'animo collettivi – anche elementari, per esempio: «Qui c'è un'atmosfera che non mi piace» – il gruppo compie un primo passo fondamentale nel processo di cambiamento.

Un leader contribuisce a innescare quel processo prestando ascolto a ciò che sta realmente accadendo nel gruppo. Questo non significa solo osservare ciò che i suoi membri fanno e dicono, ma anche comprendere ciò che provano. Poi, una volta che il leader avrà aiutato il gruppo a scoprire le proprie norme più controproducenti, sarà possibile ridefinire collettivamente nuove condotte.

IL COMPITO DEL LEADER: STABILIRE LE NORME FONDAMENTALI DEL GRUPPO

È il leader del gruppo che, più di chiunque altro, ha facoltà di fissare norme e massimizzare armonia e collaborazione, affinché il team sfrutti appieno i migliori talenti posseduti da ciascun suo componente. Per farlo, il leader dovrà innalzare il morale del gruppo usando immagini positive, interpretazioni ottimistiche, norme e stili di leadership capaci di creare risonanza – in particolare quello visionario, democratico, affiliativo e coach *(vedi* il quarto capitolo per una trattazione più ampia degli stili di leadership).

I leader, per esempio, possono plasmare il comportamento altrui attraverso le proprie azioni, oppure rinforzando le azioni di alcuni membri del gruppo che contribuiscono alle capacità emotive collettive. Un modo per farlo può essere quello di istituire brevi sessioni di verifica da tenersi all'inizio di ogni riunione per dare la possibilità a chi si trovi in uno stato d'animo negativo di esprimerlo e attenuarlo. Come hanno rilevato Kenwyn Smith dell'Università di Pennsylvania e David Berg della Yale University, queste emozioni del gruppo sono segnali fondamentali grazie ai quali il leader comprende la necessità di «affrontare il problema o l'evento, invece di evitarlo», di disinnescarlo, dunque, invece di farlo covare silenziosamente sotto la cenere.[12] Un leader, per esempio, può imporsi di telefonare a un componente del gruppo che si sia comportato scorrettamente, per discutere della cosa; oppure ricordarsi di chiedere, a chi fosse rimasto in silenzio durante un dibattito, che cosa pensi della decisione presa.

Stabilire norme fondamentali adeguate è un compito che richiede un leader dotato di IE; ancora una volta, questo può sembrare un concetto comune, ma purtroppo nella prassi non lo è affatto. I leader migliori prestano attenzione a ciò che accade nel gruppo e agiscono basandosi su quanto percepiscono, ma non è necessario che lo facciano in modo manifesto. Anche i messaggi sottili, per esempio quando si ricorda pacatamente a qualcuno di non scagliarsi contro le idee altrui durante una sessione di *brainstorming*, possono rivelarsi molto potenti. Grazie a una

leadership di questo tipo, i gruppi vanno accumulando un patrimonio comune di conoscenze concrete su come operare gli uni con gli altri.

Le strategie che portano alla luce la realtà emozionale di un gruppo possono assumere una miriade di forme. La vicepresidente di una società di servizi finanziari, per esempio, ci ha detto: «Per prima cosa, io cerco sempre di vedere la realtà non dal mio punto di vista, ma da quello dei membri del mio team. Così capita che io mi chieda: "Che cosa sta succedendo a quella persona? Perché si sta comportando in modo così orribile? Di che ha paura? Che cosa l'ha irritata?". Oppure, anche: "Da dove prende il suo entusiasmo, perché è così felice e sicura di sé?"».

Offrendo al gruppo l'esempio di una competenza indispensabile come la consapevolezza di sé e promuovendone lo sviluppo al suo interno, quella vicepresidente fece della propria divisione un polo di eccellenza nell'azienda. Ma non basta: poiché le norme del team comprendevano anche l'empatia e l'attenzione verso gli altri, anziché verso i desideri e i bisogni propri, la divisione riuscì a guardare oltre se stessa, identificando aree problematiche di leadership e di management che interessavano tutta l'azienda. Di conseguenza, la divisione mandò in porto con successo molti dei progetti e delle iniziative che aveva lanciato, fra i quali un centro di valutazione per manager oggi noto nel settore come il migliore in assoluto.

Un altro manager senior, anche in questo caso una donna, presta attenzione al gruppo nel suo insieme. Consapevole di come il comportamento delle squadre possa variare a seconda della fase del ciclo vitale in cui si trovano, questa manager crea occasioni per discutere questioni problematiche in seno a gruppi di nuova formazione.[13] Quando convoca il team incaricato di un progetto, ne stimola sistematicamente i membri affinché parlino dei propri punti di forza e del contributo che possono dare all'impresa comune. Così facendo, con molto tatto, questa leader ottiene che i membri del team prendano coscienza di due aspetti specifici della realtà emozionale del gruppo: la dinamica dell'inclusione

(chi è dentro e chi è fuori) e i ruoli individuali (chi fa che cosa e perché). Il clima di disponibilità che essa riesce a instaurare in questi gruppi appena formati stimola la creazione di norme efficaci, ossia di abitudini che consentiranno al team di affrontare, in seguito, gli inevitabili conflitti.

Per far emergere la realtà emozionale del gruppo, il leader può anche ricorrere all'osservazione di alcuni importanti segnali. Durante un recente processo di fusione tra due colossi farmaceutici europei, una manager si servì di un semplicissimo indicatore per conoscere le emozioni collettive della sua divisione: monitorò il numero di auto nel parcheggio.

All'annuncio della fusione, la manager osservò che il parcheggio era sempre pieno e che molte auto vi rimanevano fino a sera inoltrata. Sapeva che lo staff stava dando il massimo perché era elettrizzato dalle potenziali opportunità offerte dalla fusione. Via via che il processo di cambiamento andava incagliandosi in un ritardo dopo l'altro, però, questa leader si accorse che le auto nel parcheggio erano sempre di meno. Era chiaro che l'entusiasmo e l'impegno inizialmente mostrati da molte persone stavano scemando, mentre la loro ansia aumentava.

E come spiegare la presenza delle auto che continuavano a trovarsi nel parcheggio fuori orario, un giorno dopo l'altro? Evidentemente c'erano alcuni nuclei di persone che riuscivano a mantenersi produttivi e ragionevolmente soddisfatti nonostante la lentezza degli sviluppi. Emerse poi che in quella divisione, oltre a coloro che erano mossi da una forte motivazione interiore – chi era profondamente dedito al lavoro in sé, come i ricercatori del settore R&D, oppure chi, per altri versi, era comunque abile nella gestione delle proprie emozioni – vi era una maggioranza di persone che riuscivano a tenere testa al cambiamento grazie alla presenza di leader efficaci capaci di proteggerle dallo scompiglio. Questi leader dotati di IE si assicuravano di coinvolgere il proprio gruppo nel processo di cambiamento, dandogli il maggior numero di informazioni e il massimo controllo possibile sul suo destino. Percepivano gli stati d'animo dei membri del gruppo e, sapendo quanto fossero importanti quei sentimenti, offrivano a tutti l'occasione di esprimerli.

Un manager del settore R&D, per esempio, si accorse tempestivamente che l'uscita dalla società di un leader molto apprezzato stava facendo

precipitare il morale del gruppo. Invece di ignorare il problema (e del resto non poteva modificare la situazione), parlò a tu per tu con tutti i membri del suo staff, analizzando il loro rammarico e il loro turbamento. Questo tipo di attenzione personale riuscì a tenere unito il gruppo, che poté riconcentrare la propria energia sugli aspetti di cambiamento più positivi implicati dalla fusione. Un altro manager organizzò incontri per celebrare lo scioglimento di un gruppo. Quando fu dato annuncio di un rimpasto, egli non si limitò a ricollocare le persone nelle loro nuove funzioni, ma riunì in diverse occasioni il gruppo di un tempo per celebrare il passato, rimpiangere la fine di un'era e parlare delle speranze per il futuro.

Tutti questi sono ottimi esempi di leader che si dimostrarono capaci di gestire i propri sentimenti, e quelli collettivi del gruppo, in modo che i membri del loro staff dovessero investire la minor dose possibile di energia emotiva nel cercare di interpretare, o di contrastare, i cambiamenti. Tenendo gli occhi aperti e monitorando il morale del proprio gruppo, questi leader non solo riuscirono a far leva su una riserva di energia positiva, ma furono in grado di incanalare i sentimenti negativi verso sbocchi costruttivi.

Scoprire l'intelligenza emotiva nel team

L'amministratore delegato di una media impresa ci chiese di assistere tre membri di un gruppo dirigenziale che non riuscivano a cooperare fra loro. Egli riteneva che per risolvere il problema e riportare il gruppo in carreggiata bastasse un semplice intervento di *team building.* Decidemmo di assumere ulteriori informazioni e, durante i nostri incontri di training con i membri del gruppo, cercammo di scoprire la sua realtà emozionale e le norme che la governavano, come pure di indagare su aspetti riguardanti l'impatto esercitato dal leader. Riuscimmo a fotografare lo stato di IE del team utilizzando come strumento l'ECI (Emotional Competence Inventory) e valutammo lo stile di management e l'influenza dei manager sul clima dell'organizzazione.[14] L'amministratore delegato che ci aveva interpellato trovò alquanto sorprendenti i nostri risultati. Certo, il gruppo dirigenziale non cooperava al meglio, ma quello di cui aveva bisogno non era un intervento di *team building.* Gli esiti dei nostri colloqui e l'immagine rimandata dal feedback a 360 gradi cui il team fu sottoposto evidenziarono

diversi problemi di fondo che richiedevano una soluzione di tutt'altro genere.

Come era prevedibile, nel gruppo c'erano alcuni membri che creavano qualche problema. Uno di essi, per esempio, aveva riportato un punteggio molto basso nella consapevolezza di sé. Non riusciva assolutamente a cogliere i segnali che gli altri gli inviavano sul suo stile di interazione. Negli incontri aziendali esprimeva ferme convinzioni, senza capire come gli altri recepissero i suoi modi aggressivi. Quando qualcuno cercava di affrontare con lui questi problemi, la sua risposta, espressa con il linguaggio del corpo, era un secco «Diamoci un taglio!».

Un altro componente del team, appena arrivato da uno stabilimento all'altro capo del mondo, mostrava una scarsa comprensione delle politiche aziendali vigenti alla sede centrale e, con il suo comportamento contro corrente, sconcertava e disorientava colleghi e subordinati. Quel che rendeva ancor più difficile raccapezzarsi, sia per i suoi collaboratori sia per lui stesso, erano le ottime capacità empatiche e relazionali che, almeno a livello interpersonale, egli dimostrava: semplicemente, non era in grado di leggere la realtà emotiva del team, trovandosi così costantemente fuori sintonia.

Il più delle volte sono proprio questi e altri aspetti dei rapporti interpersonali a diventare oggetto di interventi di *team building.* Ma quando approfondimmo l'analisi, ci rendemmo conto che il vero problema risiedeva nella presenza di norme inefficaci che si associavano, nel gruppo, a un tono emotivo negativo. Vi era scarsa consapevolezza del funzionamento collettivo, da parte sia dei singoli sia del team nel suo insieme: mancava la capacità di gestire adeguatamente le emozioni dei singoli membri, come pure gli stati d'animo collettivi, e così c'era un gran dispendio di tempo ed energia nel tentativo di gestire le emozioni negative. In sostanza, far parte di quel gruppo non era una esperienza emozionale soddisfacente e i suoi membri evitavano di collaborare.

Il problema di fondo risiedeva in parte nelle norme inefficaci che il team aveva istituito in risposta allo stile di leadership «battistrada» adottato dall'amministratore delegato. Il forte orientamento ai risultati e la mancanza di empatia da parte sua stavano creando un clima inutilmente competitivo nel team. Inoltre, mentre il leader era convinto che la sua visione e la sua

strategia fossero ben chiare a tutti, dai nostri dati emerse che non era affatto così: se i componenti del team si muovevano in direzioni diverse era perché non sapevano identificare con sicurezza la meta verso cui era diretta l'organizzazione nel suo complesso.

Naturalmente quel gruppo dirigenziale avrebbe tratto ben poco vantaggio da un intervento di *team building* preconfezionato. Riconoscendo che la mancanza di IE a livello collettivo aveva creato abitudini improduttive nelle modalità di interazione, il gruppo si rese conto di quali aspetti dovessero necessariamente cambiare. Di pari importanza fu riconoscere che il cambiamento collettivo poteva realizzarsi solo se ogni componente del gruppo si fosse impegnato a cambiare individualmente. Con l'ausilio di precise informazioni, riuscimmo a delineare processi di cambiamento mirati tanto per il team quanto per i suoi singoli membri.

Come dimostra questo nostro esempio, è estremamente importante, prima di lanciarsi in una soluzione, avere un quadro ben chiaro della realtà emozionale dell'ambiente. La comprensione della realtà emozionale consiste in parte nel far emergere le abitudini specifiche che, radicandosi in un team o in un'organizzazione, ne guidano i comportamenti. Spesso le persone danno poco peso a queste abitudini – le considerano semplicemente «il nostro modo di fare le cose» – eppure ne sono influenzate. I leader dotati di IE sono alla ricerca di segnali in grado di rilevare se tali abitudini, e i sistemi su cui si fondano, siano funzionali. Analizzando e facendo emergere le abitudini dannose radicate nel gruppo, i leader potranno formulare norme più efficaci.

L'esempio del gruppo dirigenziale che aveva scoperto al proprio interno norme improduttive e una realtà emozionale malsana evidenzia la necessità di soddisfare una fondamentale esigenza, se si vuole estendere il cambiamento a tutta l'organizzazione (un aspetto che esamineremo in dettaglio nel prossimo capitolo). Il primo passo essenziale verso la creazione di un gruppo dirigenziale più risonante consiste nell'indurre i suoi componenti a confrontarsi con franchezza su ciò che funziona e ciò che non funziona. Da un tale confronto emergono la reale atmosfera di un'organizzazione e l'operato effettivo delle persone che vi lavorano.

Purtroppo, questo genere di confronto è acceso, e molti leader temono di affrontare il discorso, intimoriti dal rischio di precipitare in uno scontro primitivo. Troppo spesso, dubitando della propria capacità di controllare le emozioni affioranti quando si parla francamente di ciò che sta accadendo, i leader rimangono ancorati a tematiche relativamente neutrali: allineamento, coordinamento fra le diverse aree funzionali del team, piani di attuazione delle strategie. Trattare tematiche meno controverse può certamente servire a preparare il terreno per la discussione successiva, incentrata sul team in quanto tale, sull'organizzazione e sulle persone; nella maggior parte dei casi, però, la discussione si ferma alle strategie e all'allineamento funzionale. L'eccessiva difficoltà a confrontarsi con franchezza non consente a questi leader di analizzare la realtà emozionale e le norme del team. Ciò genera dissonanza: infatti tutti capiscono benissimo l'esistenza di norme non funzionali e di un clima emotivo scarsamente produttivo. Eludendo il problema, il leader di fatto lo ingigantisce. Per varcare quel confine occorre coraggio; è necessario un leader dotato di IE in grado di guidare il proprio team nel passaggio.

L'attuazione di un tale processo ai vertici di un'organizzazione offre un triplice vantaggio. In primo luogo, si crea un'aura di legittimità intorno all'espressione della verità e all'onesta valutazione degli aspetti comportamentali ed emotivi della cultura aziendale e della leadership. In secondo luogo, l'atto stesso di intraprendere questo processo dà vita a nuove abitudini: quando i dipendenti dell'organizzazione vedono che i propri leader perseguono la verità, osano esprimere apertamente il loro ideale e si impegnano in modo costruttivo nella collaborazione, cominciano a emulare tali comportamenti. In terzo luogo, quando la ricerca della verità parte dall'alto, tutti saranno più disposti a rischiare.

Come abbiamo visto in questo capitolo, i leader non possono operare in un clima di risonanza fintanto che sono ostaggio delle norme vigenti nelle loro squadre. E d'altra parte, i leader non potranno cambiare quelle norme se non saranno disposti ad assumersi il loro compito primario, ossia quello di occuparsi della realtà emozionale del team e delle emozioni dei suoi singoli membri. Tale stato di cose sarà ancor più evidente a livello dell'intera organizzazione, qualora le norme in questione interessino la cultura aziendale in senso lato. Del resto, il compito di affrontare un intero

sistema è difficile anche per i più ardimentosi. Il passo successivo per promuovere la nuova leadership consiste quindi nel prendere in considerazione lo stato reale e quello ideale dell’organizzazione nel suo complesso.

Capitolo 10

LA REALTÀ E LA VISIONE IDEALE: COME DAR VITA AL FUTURO DELL'ORGANIZZAZIONE

DA MOLTI ANNI IL GRUPPO dirigente al vertice della catena di ristorazione Shoney era caratterizzato da una forte coesione interna. Tutti si conoscevano benissimo fra loro, condividevano esperienze e convinzioni e in generale pensavano di avere la formula giusta per gestire l'azienda. Purtroppo, però, ai vertici – tutti top manager di sesso maschile e di razza bianca – vigeva anche un sistema nepotistico, dominato da quella che pareva una cerchia di ex alunni o di coscritti. S'era inoltre instaurata una tacita norma culturale in virtù della quale le promozioni avevano luogo nell'ambito di un gruppo ristretto di «vecchi amici», lasciando ai margini le persone di colore.

La situazione fu stravolta nel 1992, quando la società fu costretta a sborsare un indennizzo pari a 132 milioni di dollari per chiudere una vertenza legale intentata da 20.000 fra dipendenti e candidati rifiutati dall'azienda, che le contestavano una politica di assunzioni e promozioni discriminatoria. Da allora, la Shoney è guidata da un organico di nuovi leader che ha intenzionalmente modificato quella cultura, lanciando un'imponente campagna per dare maggiore spazio a persone di colore qualificate.[1] Nell'arco di dieci anni, da ristretto circolo di amici intimi che era, la Shoney è oggi annoverata dalla rivista «Fortune» fra le 50 aziende che favoriscono maggiormente le minoranze.

Naturalmente il cambiamento non fu repentino. Il processo era cominciato con un innegabile scossone (la vertenza legale) che aveva messo a nudo *la realtà* di una cultura aziendale dissonante. Poi i nuovi leader entrati in scena dovettero individuare *una visione ideale* sulla quale fondare le future scelte di assunzione del personale. E infine, prima che potesse instaurarsi un cambiamento durevole, l'organizzazione nel suo complesso dovette aderire a quella visione, cioè *sintonizzarsi emozionalmente* con essa.

Alla Shoney, i leader affrontarono la realtà guidando l'organizzazione verso un futuro diverso. Sapevano che a innescare il processo di cambiamento, in un'organizzazione come in un team o in un gruppo, è l'identificazione della sua realtà emozionale e delle sue norme. Nel momento in cui i leader identificano la realtà emozionale e le abitudini di *un'azienda* (in altre parole, quando identificano ciò che la gente fa e come lo fa) possono dare inizio a un diffuso processo di trasformazione orientato verso l'IE.

La vera differenza risiede nel fatto che, mentre le singole componenti delle competenze di IE individuale possono trasferirsi direttamente a un team, le organizzazioni sono realtà più complesse e quindi, in tal caso, l'obiettivo è più ampio: occorrerà promuovere, a tutti i livelli e in modo ampio e profondo, una leadership capace di intelligenza emotiva, creando sistematicamente norme e culture che alimentino e sostengano verità, trasparenza, integrità, empatia e rapporti positivi. Questo genere di trasformazione può essere innescato grazie a leader aperti alla verità, capaci di far affiorare la realtà emozionale dell'organizzazione e di coinvolgere gli altri in una visione avvincente del proprio futuro. Quando questo tipo di leadership dotata di IE si sviluppa a tutti i livelli dell'organizzazione e i leader si confrontano davvero con la realtà, può emergere, spesso *deve* emergere, un'organizzazione completamente nuova.

I leader che non ascoltano

Questo primo passo – la messa a nudo della verità e della realtà di un'organizzazione – è il compito fondamentale di un leader. Troppo spesso,

però, i leader non riescono a incoraggiare la verità, e rischiano così di essere sopraffatti dalla sindrome della reticenza, di rimanere cioè tagliati fuori e desintonizzati. Nella versione più benigna, questi leader non sembrano avere tempo per discussioni importanti e non creano quelle relazioni affiliative o di tipo coach che danno vita a un dialogo profondo sugli aspetti funzionali e disfunzionali dell'organizzazione. Poiché hanno scarsi contatti reali con il personale, questi leader non riescono a farsi un'idea di ciò che sta accadendo nell'organizzazione e vivono in una sorta di atmosfera rarefatta, completamente esclusi dalla realtà emozionale della vita quotidiana.

Decisamente meno innocui sono i leader che utilizzano rigidi stili autoritari e «battistrada» e che di fatto impediscono agli altri di comunicare loro la verità. Questi leader si estraniano completamente dalla realtà dell'organizzazione, quando addirittura non la rinnegano. Costoro possono benissimo pensare che tutto funzioni per il meglio, mentre in realtà hanno creato una cultura in cui nessuno osa dire niente che possa provocarli, soprattutto se si tratta di cattive notizie. È un silenzio, questo, che può costare molto caro.

Si stima che negli ospedali statunitensi abbiano luogo ogni anno 100.000 decessi dovuti a errori nelle procedure di routine, per esempio l'errata prescrizione di farmaci da parte dei medici, o la somministrazione della sostanza sbagliata in una fleboclisi. Spesso questi errori avrebbero potuto essere evitati: sarebbe bastato riconoscere la cultura improntata al comando-e-controllo vigente nella maggior parte delle strutture sanitarie, e adoperarsi per modificarla.[2] Un medico, appartenente a una task force dell'Academy of Medicine che si occupa di questi problemi, ci ha riferito: «Nella cultura ospedaliera, un'infermiera che corregga un medico, per esempio facendogli notare che ha scritto una prescrizione sbagliata, può essere aspramente redarguita. Se in medicina si applicasse la tolleranza zero verso gli errori, come accade di norma nell'industria aerospaziale, gli errori medici si ridurrebbero drasticamente».

Naturalmente, nessuno avverte esplicitamente le infermiere che mettendo in discussione i medici si attireranno la loro collera; si tratta, piuttosto, di un tipo di lezione sulla cultura dell'organizzazione che viene implicitamente assorbita cogliendo i segnali dell'ambiente. Modificare questo genere di

cultura è tutt’altro che facile. Creare una cultura ospedaliera improntata alla «tolleranza zero» implicherebbe, per esempio, l’introduzione di un livello di controlli sistematici e incrociati molto più rigoroso di quanto gli ambienti sanitari abbiano accettato finora. Significherebbe inoltre mettere in discussione i diffusissimi stili di leadership «battistrada» e autoritari promossi dalla cultura gerarchica e, come ci ha fatto notare quel medico, implicherebbe anche la creazione di condizioni tali da consentire «a un’infermiera di non aver nulla da temere nel far notare a un medico che ha commesso un errore».

L’organizzazione tossica

Quando i leader operano con stili dissonanti, la cultura che ne risulta è inevitabilmente tossica. Che effetto fa lavorare in un’organizzazione carente di intelligenza emotiva? Una manager che conosciamo ci ha raccontato di essersi addirittura ammalata per via di un leader e di un’organizzazione tossica che le avevano trasmesso la sensazione di aver perduto competenza, sicurezza in se stessa e creatività. Il motivo era chiaro: tutto dipendeva dalla presenza di un leader «battistrada» che ricorreva alle minacce e alla coercizione per mandare avanti il lavoro.

Malgrado la missione esplicita dell’azienda fosse quella del servizio pubblico e dell’istruzione, il presidente puntava al profitto a breve termine. L’azienda non aveva molti concorrenti e quindi il leader credeva di poter tagliare sulla qualità senza rischiare di perdere clienti. Problematico era anche il fatto che egli esprimesse apertamente il suo disinteresse verso il benessere dei dipendenti. Il suo motto era: «Assumiamoli e spremiamoli come limoni». Come se non bastasse, era un prepotente e non aveva rispetto per gli altri, come si capisce dal seguente episodio. Un giorno una giovane dipendente annunciò a un gruppetto di persone, compreso il presidente, che era il suo compleanno e offrì a tutti una fetta di torta. Mentre gli altri sorrisero facendole gli auguri, il presidente si rivolse ad alta voce al manager che aveva accanto, dicendo: «Che cosa sono queste sciocchezze? Veda piuttosto di far lavorare il suo personale!». Poi, rivolto alla giovane dipendente, disse: «Quanto a lei, di certo potrebbe fare a meno di tutte quelle calorie!».

Lo stile negativo del leader era sostenuto da un insieme di norme culturali decisamente deleterie. Per esempio, ci si aspettava che il personale avesse un atteggiamento ipocrita: i dipendenti dovevano dare ai clienti la sensazione di essere un'élite altamente privilegiata e far credere loro che i servizi dell'azienda (peraltro molto costosi) fossero i migliori in assoluto. In realtà, i clienti erano gente assolutamente comune e i servizi erano a malapena superiori alla media. I sorrisi falsi degli addetti a stento mascheravano la tensione che avevano dentro e i clienti si fecero sempre più esigenti man mano che si resero conto della mediocrità dei servizi ricevuti. Inoltre, i personaggi di alto profilo che venivano sovente invitati a tenere conferenze facevano presenza solo per brevi apparizioni – neanche loro, infatti, amavano collaborare con questa organizzazione –, deludendo sia il personale (che contava sulla loro presenza) sia i clienti (che la desideravano). Incapaci di riconciliare la realtà con la finzione che dovevano costantemente inscenare, molti dipendenti non riuscivano a vedere alcun senso nel lavoro quotidiano e lo trovavano emotivamente sfibrante.

Le abitudini deleterie di quest'azienda avevano dato vita a una cultura in cui nessuno si chiedeva più il come e il perché di quello che stava facendo. Tutti tiravano a campare, giorno dopo giorno, spinti da atteggiamenti, norme e politiche nocivi. E poiché i leader di questa organizzazione tossica scoraggiavano sistematicamente ogni tentativo di migliorare la cultura di fondo, non vi era praticamente alcuna possibilità di cambiamento. Oggi, questa società gode di molto meno credito nel suo settore e l'indice di rotazione del suo personale non è mai stato così elevato.

Dove inizia il cambiamento

Questa triste storia non deve tuttavia farci pensare che un'organizzazione tossica non possa cambiare. Anzi, è vero proprio il contrario: il cambiamento comincia nel momento in cui leader dotati di IE mettono attivamente in discussione la realtà emozionale e le norme culturali su cui si reggono le attività quotidiane e il comportamento del gruppo. Per creare risonanza, e ottenere risultati, un leader deve prestare attenzione a dimensioni poco visibili: per esempio le emozioni dei singoli, le tendenze

nascoste nella realtà emozionale dell'organizzazione e la cultura che la tiene unita.

Questa è una lezione che una grande clinica universitaria con cui ci capitò di collaborare imparò con grande fatica e, tuttavia, i suoi leader furono *effettivamente capaci* di apprendimento e riuscirono a trasformare la cultura dell'organizzazione.

L'ospedale rispecchiava molti dei mali che affliggevano la sanità statunitense negli anni Novanta: da un lato i pazienti erano sempre più esigenti in materia di qualità dei servizi sanitari, dall'altro le compagnie assicurative e gli enti governativi premevano per il taglio dei costi. Il conflitto fra queste opposte istanze generava nelle comunità locali insoddisfazione per i servizi ospedalieri, ritenuti inadeguati. Così l'ospedale stava perdendo terreno rispetto ad altre forme di assistenza sanitaria. La risposta dei leader fu quella di mettere a punto un piano strategico quinquennale che investisse ogni aspetto relativo alla guida e alla gestione dell'organizzazione: fu commissionata la realizzazione di un software di gestione finanziaria; alcune funzioni, che lo consentivano, furono svolte più efficacemente all'esterno; e, in un'ottica di maggiore efficienza, si operò una ristrutturazione dell'organico che comportò anche tagli al personale.

Il gruppo dirigente di questo ospedale non tenne però conto dei principali fondamenti del cambiamento (l'attenzione alla realtà emozionale e alla cultura)[3] né si prese cura di rilevare quali sentimenti provasse il personale nei confronti del processo di trasformazione. In altre parole, il cambiamento fa imposto dall'alto e motivato da obiettivi razionali, direttive precise e processi logici. Fu però ignorata la potenza dell'universo emozionale e così, nell'arco di due anni, l'ospedale si trovò risucchiato in una spirale discendente, in cui i sistemi tanto vantati si rivelarono poco produttivi in termini di utili, in ultima analisi capaci solo di intensificare il turnover.

L'obiettivo della nostra consulenza ai leader dell'ospedale era quello di aiutarli a riconoscere la dissonanza presente nell'organizzazione e di far comprendere loro come la disarmonia potesse comportare il naufragio degli sforzi di cambiamento. A poco a poco, attraverso un processo detto di «indagine dinamica», i leader riuscirono a fare in modo che i dipendenti discutessero ciò che provavano a proposito degli aspetti funzionali e disfunzionali del lavoro. I leader fecero una scoperta che li sorprese: i

membri dello staff ritenevano che la cultura interna all'ospedale – o, se è per questo, gli stessi leader – non favorisse né un autentico processo di cambiamento, né la disponibilità a correre dei rischi, né l'apprendimento.

I dipendenti, per esempio, erano chiamati a svolgere il proprio lavoro in un modo nuovo; ciò nonostante ricevevano un addestramento minimo, peraltro ritenuto antiquato e irrilevante. L'organizzazione, infatti, aveva sempre disdegnato i programmi di addestramento; pertanto, in mancanza di incentivi a seguire nuovi corsi, i dipendenti non riuscivano ad apprendere altri sistemi di lavoro. Essi ritenevano inoltre che il processo di cambiamento fosse ostacolato da abitudini culturali ormai radicate da tempo. L'atteggiamento ostile che di norma caratterizzava i rapporti fra i dipendenti, per esempio, spesso diventava offensivo, scoraggiando la gente che tendeva così a mettersi sulla difensiva. Si respirava un'aria densa di ritorsioni, vendette e lotte meschine, un clima di discordia che avrebbe compromesso qualsiasi programma di cambiamento.

I leader dell'ospedale si mossero però nella giusta direzione, coinvolgendo le persone in un processo di scoperta del «reale». Presero atto dell'importanza dei sentimenti e riconobbero che probabilmente il cambiamento doveva investire la cultura stessa. Designarono così un luogo di incontro in cui discutere le modalità di cambiamento, riuscendo in tal modo a dare slancio e a creare un'atmosfera più positiva. Mentre avevano luogo le conversazioni e il gruppo dirigente si impegnava a intraprendere fondamentali trasformazioni, il personale cominciò ad assumersi la sua parte di responsabilità nel forgiare una nuova cultura aziendale. Ben presto i dipendenti cominciarono a sentirsi più ben disposti nei confronti del processo di cambiamento: quell'ideale cominciò così a generare risonanza e tutti reagirono con entusiasmo. Aumentarono nettamente le presenze e la partecipazione agli incontri in cui si discutevano le nuove strategie, e in ospedale cominciò a respirarsi un'atmosfera decisamente più leggera. In altri termini, la cultura e la realtà emozionale dell'organizzazione stavano sviluppandosi positivamente, imprimendo energia positiva invece di suscitare resistenza e generando risonanza invece che dissonanza. Oggi l'ospedale è un'istituzione completamente trasformata, con sistemi più snelli e un basso indice di avvicendamento del personale; i pazienti sono molto soddisfatti e le norme fissate durante il processo di cambiamento per

creare risonanza continuano ad alimentare l'impegno, la flessibilità e un elevato livello di energia. Prima che i leader dotati di IE imprimessero questa svolta, l'ospedale era un chiaro esempio di come la cultura di fondo di un'organizzazione possa far naufragare anche i piani meglio concepiti. Se l'impeto dell'azione, l'innovazione e la risonanza non sono suffragati da norme culturali, i leader si troveranno a dover percorrere una strada tutta in salita.

L'aspetto forse più negativo della dissonanza all'interno di un'organizzazione è il suo effetto sui singoli individui: quando la loro passione si affievolisce, costoro possono infatti perdere la consapevolezza delle proprie qualità migliori. Invece di riscontrare eccellenza e fiducia, nelle aziende con questo problema ci siamo imbattuti in dimostrazioni di falsa spavalderia, di ottuso conformismo o di aperto risentimento. I dipendenti si recano ogni giorno sul luogo di lavoro, o piuttosto vi fanno presenza fisicamente; il loro cuore e la loro anima, però, restano altrove.

In che modo un'organizzazione può trasformarsi da un luogo che impedisce l'emergere dei talenti individuali, in un ambiente stimolante in cui le persone sentano di avere uno scopo? Operare questo genere di cambiamento comporta un passo molto lungo: dopo aver compreso appieno la realtà, infatti, si dovrà passare a una profonda adesione alla visione ideale di ciascuno, quella che ognuno ha di sé sia in quanto individuo, sia in quanto membro di un'organizzazione. Accade però talvolta che, per creare risonanza, un leader debba prima sconfiggere l'inerzia intrinseca dell'organizzazione. Ma come si fa? Come fa un leader a far affiorare la realtà emozionale – e a seminare i sogni – senza essere paralizzante ma, al contrario, promuovendo la motivazione?

Come scoprire la realtà dell'organizzazione servendosi dell'indagine dinamica

Molte aziende utilizzano procedure specifiche per valutare in modo sistematico l'atteggiamento, i valori e le convinzioni dei propri dipendenti. Si tratta di procedure sostitutive dell'indagine sulla realtà emozionale, che possono rivelarsi molto utili. Tali valutazioni presentano tuttavia un limite:

misurano soltanto ciò che si prefiggono di misurare e raramente riescono a calarsi nell'invisibile trama di sentimenti sommersi e nella complessità delle norme dell'organizzazione. Data la presenza di questo punto cieco, può accadere che si finisca col misurare solo ciò che si vuole sapere, tralasciando ciò di cui non si vuol prendere coscienza. Senza contare che anche quando le valutazioni, di fatto, misurano gli aspetti problematici della cultura e della leadership, per affrontare i problemi così rilevati servono poi coraggio e iniziative mirate. Troppo spesso constatiamo infatti che i risultati di tali valutazioni vengono semplicemente messi da parte.

Il cosiddetto processo di *indagine dinamica* è un potente strumento sviluppato da Cecilia McMillen dell'Università del Massachusetts e da Annie McKee, per compensare la tendenza di molte indagini a «rilevare solo quello che si sta cercando» e per consentire ai leader di affrontare i problemi culturali che ostacolano il loro operato.[4] Questo metodo d'indagine svela la realtà emozionale di un'organizzazione: consente cioè di capire che cosa stia davvero a cuore ai singoli; che cosa sia utile ai fini del successo individuale, del gruppo e dell'organizzazione; e che cosa invece ostacoli quel successo. Attraverso questo metodo di scoperta che svela la verità sull'organizzazione, i dipendenti si costruiscono a poco a poco un *linguaggio comune* in grado di esprimere sia ciò che sta realmente accadendo, sia ciò che si vorrebbe vedere realizzato; in altre parole, essi riescono a esprimere la propria visione ideale dell'azienda.

L'indagine dinamica comporta conversazioni mirate e domande aperte che hanno lo scopo di capire i sentimenti delle persone. È un approccio che alcuni leader potrebbero ritenere sconcertante, perché apparentemente avulso dai problemi aziendali; d'altra parte, è solo dando voce ai sentimenti che gli individui cominciano a scoprire le radici dei problemi legati alla cultura aziendale e le vere fonti d'ispirazione nell'ambiente che li circonda. Inoltre, quando si esprime con franchezza ciò che si *prova* nei confronti della propria organizzazione, di solito tende a emergere una visione collettiva uniforme sugli aspetti funzionali e disfunzionali del lavoro. Come osserva McMillen, «La gente comincia a delineare l'anima dell'organizzazione». In tal modo, si dà vita a un linguaggio in grado di cogliere la reale essenza delle forze che incidono tanto sulla vita lavorativa quotidiana quanto sulle speranze per il futuro.

Da queste conversazioni iniziali (che in genere avvengono a tutti i livelli, sia con i leader informali sia con quelli istituzionali, e con tutte le persone che hanno un'opinione da esprimere in merito) a poco a poco scaturiscono tematiche solitamente molto più significative e meno generiche di quelle che emergono normalmente da indagini e colloqui più tradizionali. Se portate all'attenzione di piccoli gruppi, queste tematiche tendono a innescare vivaci discussioni sulla realtà dell'organizzazione. Ma quel che forse più conta è che quando parlano delle problematiche culturali dell'organizzazione, della sua realtà emozionale e di come ci si sente a lavorarci dentro, gli individui tendono in qualche misura a fare propri i problemi, i sogni e il processo di transizione dal reale all'ideale. Inoltre, non limitandosi a considerare gli aspetti negativi, ma riflettendo anche su quelli positivi, i dipendenti fanno propria la prospettiva di cambiamento e riescono a integrare nel quadro generale i propri sogni e il proprio personale contributo al processo di trasformazione.

Una volta che le persone si sono lasciate coinvolgere in questo confronto aperto sulla propria cultura e i propri sogni, è molto difficile arrestare il flusso. Contrariamente ad altri approcci – per esempio le valutazioni e i singoli interventi di messa a fuoco delle aspirazioni – l'indagine dinamica innesca un *dibattito* che ha un proprio impulso. La creazione di un linguaggio comune fondato non solo sui fatti, ma anche sui sentimenti, è un potente motore di cambiamento. Questo linguaggio condiviso genera un senso di aggregazione e risonanza, dal quale deriva lo slancio necessario per passare dalle parole all'azione. In tal modo, gli individui si sentono ispirati, legittimati e disponibili a collaborare per risolvere i problemi di interesse collettivo. Questo è esattamente ciò che accadde in un'organizzazione non governativa asiatica quando un leader, una donna che chiameremo Lang Chen, assunse una posizione al vertice.

Trovare senso nel lavoro: Lang Chen e l'organizzazione non governativa asiatica

Immaginate di dirigere un'azienda con 220 dipendenti e 150 milioni di clienti. È ovvio che un'organizzazione di tali dimensioni debba reggersi su una robusta burocrazia. Quando Lang Chen prese le redini della divisione

asiatica di un’organizzazione non governativa, il problema era esattamente questo.

Nonostante la missione dell’organizzazione fosse quella di migliorare le condizioni di salute di donne e bambini nel mondo – quindi molto motivante e di grande spessore ideale per i nuovi dipendenti – Lang Chen notò che l’iniziale entusiasmo aveva la tendenza a svanire sotto il peso della realtà del lavoro quotidiano. Passione e creatività sembravano perdersi per strada e il leader percepì che la responsabilità di questa infelice situazione fosse da attribuire al modo in cui i dipendenti collaboravano e ai sistemi cui si attenevano. La missione dell’organizzazione sembrava infatti ormai sepolta sotto una coltre di norme.

Anche a causa della pesante macchina burocratica, nell’organizzazione il lavoro procedeva a rilento, e il livello qualitativo era mediocre, a dispetto delle aspettative crescenti e delle sempre più numerose critiche da parte degli enti finanziatori. Sembrava che nulla accadesse in tempo utile. La gente mostrava l’ottuso compiacimento che viene dalla sicurezza di un «posto fisso» (un problema comune in molte organizzazioni non governative) e sembrava ci fossero ben poche connessioni fra competenza e successo. I dipendenti avevano solo una vaga idea di come procedere per svolgere bene il proprio lavoro e l’organizzazione stessa sembrava aver perso la capacità di autovalutarsi; finché si seguivano le norme interne, nessuno si preoccupava di rilevare punti di forza o affrontare punti deboli. Nonostante uno degli scopi dell’organizzazione fosse quello di dedicarsi alle esigenze delle donne, il personale di sesso femminile era molto scarso, e ancor meno erano le donne con incarichi di responsabilità.

Esisteva inoltre una vera e propria linea di demarcazione fra il personale ausiliario e quello che prestava i servizi caratteristici dell’organizzazione: a prendersi il merito di tutti i successi era sempre quest’ultimo. In entrambi i gruppi, i dipendenti accettavano lo status quo ed erano riluttanti al cambiamento, perfino quando a richiederlo erano circostanze urgenti.

In un ambiente del genere, alcuni dei valori portanti dell’organizzazione – per esempio la compassione e l’integrità – erano offuscati da incomprensioni e politiche antiquate. Lang Chen capì chiaramente che, nell’insieme, il personale provava un senso di distacco e che la risonanza, un tempo naturale corollario della coinvolgente missione

dell’organizzazione, stava venendo meno. La sfida che Lang Chen aveva davanti a sé era quella di tutti i leader: cercare di capire che cosa funzionasse bene e che cosa invece fosse sbagliato, per poi guidare i suoi verso una soluzione. Ma come può un leader sconfiggere l’inerzia di un intero sistema? Come può promuovere nell’organizzazione la capacità di autovalutarsi, monitorarsi e funzionare bene in un ambiente tanto complesso? In sintesi, come può un leader trovare la formula alchemica capace di trasformare un’intera organizzazione?

Lang Chen applicò principi semplici. Adottò un approccio globale, facendo ricorso all’indagine dinamica e coinvolgendo lo staff nella scoperta della verità, su se stessi e sull’organizzazione. Creò coesione puntando sulla passione per il lavoro e sul sogno di ciò che il futuro avrebbe potuto riservare: la gente percepì che Lang Chen era portatrice di una visione ideale e la seguirono. Lei stessa diventò un esempio del cambiamento che voleva vedere realizzato. Infine attivò sistemi per rinforzare nuove abitudini e nuovi modi di operare. Quest’ultimo intervento – cambiare i sistemi – fu di cruciale importanza per sostenere il processo di cambiamento. Come sottolinea Ruth Jacobs di Hay Group, per creare le basi della risonanza e di un clima emozionale positivo è fondamentale istituire prassi per la gestione delle risorse umane – per esempio quelle relative alle assunzioni e alle prestazioni – in grado di promuovere l’intelligenza emotiva.[5]

I leader dotati di IE sanno che il loro compito primario è quello di concentrarsi per prima cosa sulla realtà dell’organizzazione, coinvolgendo appieno i soggetti chiave nell’identificazione dei problemi. Essi trasferiscono poi il discorso all’intera organizzazione, servendosi di metodi coinvolgenti per rendere profondamente partecipi i singoli al processo di scoperta della realtà corrente, facendo leva sulle speranze individuali e collettive. Come Lang Chen, questi leader consentono alla gente di identificare tanto gli aspetti migliori, quanto quelli disfunzionali dell’organizzazione e favoriscono la creazione di un linguaggio comune sulla realtà corrente, liberando l’energia indispensabile per procedere verso una visione condivisa del futuro.

La mossa decisiva: dalla dissonanza alla visione ideale

Una volta svelata ed esplorata la realtà culturale dell'organizzazione, l'ulteriore passo da compiere in direzione dell'IE è la definizione di una visione ideale in sintonia con le speranze e i sogni personali dei singoli. Operando essi stessi con intelligenza emotiva e plasmando un tale comportamento negli altri, i leader possono aiutare i collaboratori ad abbracciare un ideale collettivo. Come si presenta un'organizzazione i cui membri sono in sintonia con l'ideale comune? Prendiamo a titolo di esempio la Lucasfilm, una società californiana con sede a Marin County, capogruppo di una serie di aziende del settore dello spettacolo facenti capo a George Lucas.

Quando si incontra Gordon Radley, il presidente di Lucasfilm, quello che forse più colpisce del suo aspetto sono i piccoli segni tatuati che ha sugli zigomi: essi indicano la sua appartenenza a una tribù del Malawi, presso la quale ha vissuto per due anni come volontario di un'associazione pacifista verso la fine degli anni Sessanta. A distanza di trent'anni, Radley continua a mantenere i contatti con i suoi amici del Malawi, offrendo anche piccoli contributi in denaro destinati alla posa di tetti in latta per le loro capanne o ad avviare piccole imprese. «Per noi che lo guardiamo dall'esterno, è un posto diverso da tutti gli altri, e tuttavia è un mondo coerente rimasto sostanzialmente uguale a se stesso nel tempo» spiega Radley, raccontando di una sua recente visita in Malawi. «Quando vado laggiù mi rendo conto di quanto io ami davvero quella gente. Fare parte di una tribù ha sempre avuto un significato tutto particolare.»

Allo stesso modo, quel senso quasi tribale di appartenenza a un gruppo particolare – la consapevolezza di abitare con gli altri in un mondo speciale – è esattamente ciò che contraddistingue gli ambienti in cui le persone amano lavorare. Radley ritiene che fra i suoi compiti di leader vi sia quello di coltivare e sostenere la cultura aziendale della Lucasfilm, capogruppo dell'impero creato da George Lucas, che ne è il proprietario. La società controlla la leggendaria Industrial Light And Magic, che si occupa di effetti speciali, e tutta una serie di aziende che appartengono ai più svariati settori dello spettacolo e dei media, da quello dei videogame a quello degli impianti audio per i teatri.

Per Radley, la cultura aziendale, nella sua forma migliore, non è diversa dal sentimento tribale che ha vissuto in prima persona nell'associazione

pacifista. Radley esprime così la sua missione: «Come creare quel sentimento tribale? Non è una cosa facile da realizzare. Infatti è così evanescente che scompare non appena vi si appunta l'attenzione. Ma noi vogliamo che i nostri sentimenti per le cose che facciamo siano importanti quanto quelle stesse cose».

Un modo per far emergere questi sentimenti è quello di dar vita a momenti speciali, a esperienze che le persone possano condividere con gli altri per produrre una sorta di mitologia condivisa. «Qualche anno fa, l'azienda stava attraversando momenti difficili» ricorda Radley. «Così organizzai un'assemblea generale. Non era mai accaduto prima che ci trovassimo tutti in un'unica sala (dovemmo usare l'auditorium di un centro comunale). Cominciai l'incontro come al solito, con venti minuti di relazioni sui risultati finanziari, aggiornamenti aziendali e simili. Poi, improvvisamente, alzai un sipario dietro al quale apparve il cast del musical di Broadway *Stomp!* Nessuno si aspettava certo una cosa del genere.»

Per due ore tutti furono elettrizzati dallo spettacolo, una rappresentazione completamente non verbale, basata solo su percussioni che creano spontanee sintonie. L'ingegnosa coreografia di *Stomp!* è intesa a dimostrare come, servendosi di semplici oggetti – scope, secchi, stracci e sturalavandini – una sola persona possa dar vita a un ritmo al quale altri possono associarsi offrendo il proprio contributo creativo in un'eccezionale sincronia. È un inno senza parole al potere di un gruppo in risonanza.

«Fu un momento davvero esaltante» ricorda Radley. «Tutti si sentirono uniti senza che nessuno aprisse bocca. Avevo organizzato quell'evento perché volevo riunire tutti quanti e far capire in modo originale che siamo chiamati tutti a collaborare per qualcosa di più grande di noi. Quella che vogliamo creare è una cultura in cui le persone siano comprensive nei confronti degli altri. È come nell'associazione pacifista: siamo gli uni al servizio degli altri. La cultura di una grande organizzazione è empatica, e si spera che questo diventi un calore condiviso. Allora uno si serve di questi piccoli atti simbolici, sperando che valgano a creare l'atmosfera.»

L'aneddoto esemplifica quello che Radley chiama «sviluppo dello spirito di corpo», un modo per plasmare con mano leggera la cultura aziendale. Poiché la cultura di gruppo ha un carattere fragile, non la si può plasmare

forzatamente. Come dice Radley: «Si apparecchia la tavola e poi si spera che i commensali arrivino e prendano posto».

In occasione di uno dei primi incontri, per esempio, Radley faticò a convincere i suoi superiori a far disporre le sedie in un grande circolo. «La disposizione stessa delle sedie stava a indicare il sentimento tribale» ricorda. «Ognuno si presentò agli altri dicendo dove era cresciuto. Alla fine di quel giro di presentazioni, avevamo tutti la sensazione di essere venuti lì dai luoghi più disparati per far parte di quel gruppo in quel preciso momento.»

Naturalmente, questi momenti positivi, nella loro transitorietà, hanno ben poco senso se poi non si armonizzano e non si integrano con la realtà lavorativa di tutti i giorni. Come azienda, la Lucasfilm ha la reputazione di un luogo molto piacevole in cui lavorare, il tipo di reputazione che la pone in una chiara posizione di vantaggio quando si tratta di attrarre a sé, e trattenere, persone di talento nel competitivo ambiente della Baia di San Francisco. Le società che fanno capo alla Lucasfilm figurano nell'esiguo numero di aziende che riviste come «Fortune» o «Working Mother» citano fra «le migliori per le quali lavorare».

Il livello di «sentimento tribale» può essere un buon indicatore della misura in cui un'organizzazione è riuscita a identificare il proprio ideale e a far aderire il personale a quello scopo comune. Ma come fanno i leader a promuovere l'emergere di quell'ideale? Essi cominciano con un'attenta autoanalisi – analizzano i propri sogni personali, e la visione ideale che si sono fatti dell'organizzazione che dirigono.

L'ispirazione e le riflessioni notturne

Come sostiene Antony Burgmans, copresidente della Unilever, la presa di contatto con un ideale capace di creare risonanza comincia dall'interno. «Quando intraprendemmo la nostra strategia di sviluppo, capii di non *sentirmi* a mio agio: mancava qualcosa e sapevo che i nostri programmi erano da rivedere. Così, mi fidai delle mie sensazioni: alla fine si impara ad ascoltare quella voce interiore. Quindi cercai di capire che cosa suscitasse quel sentimento di disagio. Stavamo facendo i passi giusti: una nuova

strategia mirata; il sostegno da parte degli azionisti; una nuova struttura organizzativa; gente valida al posto giusto. C'era però qualcosa che non andava, come un tassello mancante. La mia impressione era che, nonostante l'eccellente strategia di cambiamento e la visione ispiratrice che avevamo, quel che serviva veramente per realizzare il rinnovamento all'Unilever fosse una nuova cultura, una nuova mentalità di leadership e nuovi comportamenti.»

Niall FitzGerald, copresidente e coideatore del processo di trasformazione, interviene dicendo: «Sapevamo benissimo dove dovevamo andare: su questo c'era chiarezza assoluta. Tutti i tasselli dell'organizzazione erano al posto giusto, ma era come stare su un costone del Grand Canyon e sapere di dover saltare dall'altra parte: ti rendi conto che per farlo è necessario un grande balzo, e allora costruisci un ponte. Si prova un senso di anticipazione, e anche di profondo disagio, ma l'entusiasmo creato dall'ideale è uno sprone a costruire quel ponte, a compiere quel balzo. Prestai attenzione alle mie sensazioni, soprattutto a quelle che mi dicevano che c'era ancora qualcosa che non funzionava. Quelle sensazioni erano importanti per me che ero un leader, perché mi facevano capire che cosa dovevamo fare. Alla Unilever, il ponte da costruire aveva a che vedere con le persone. Dovevamo far leva sulla loro passione, dovevamo far sì che considerassero l'azienda in modo completamente nuovo e che sviluppassero comportamenti di leadership molto diversi».

La ricerca interiore cui FitzGerald e Burgmans si sottoposero determinò un approccio radicalmente nuovo alla trasformazione dell'azienda, a partire dal cambiamento di mentalità dei leader al vertice della Unilever. Oggi la Unilever è al centro di un profondo cambiamento; a differenza di quanto accade in molti casi simili, però, qui in tutta l'organizzazione c'è una grandissima chiarezza su quanto si sta facendo e sul perché lo si fa. Tutti sanno di essere coinvolti nella trasformazione e sono consapevoli di dover cambiare in prima persona. Sul piano delle misure finanziarie e organizzative l'azienda è in anticipo sul programma, e tutto questo perché due leader hanno saputo ascoltare la loro voce interiore.

Per entrare in contatto con il tipo di ideale capace di guidare la cultura aziendale verso la risonanza, i leader dotati di IE cominciano col guardarsi

dentro, per cogliere ciò che sentono, pensano e percepiscono a proposito dell'organizzazione. Essi fungono così da potenti sensori per intercettare la visione ideale e la missione dell'azienda, rilevando la discontinuità fra ciò che essa è e ciò che potrebbe essere. Questo non è intuito: significa piuttosto usare l'intelligenza emotiva per osservare e interpretare gli impercettibili indizi di ciò che sta realmente accadendo, così da poter acquisire una prospettiva più ampia di quella offerta da altri tipi di dati.

Questo genere di percezione può riuscire più facile se il leader prende l'abitudine di appartarsi regolarmente in un luogo tranquillo a riflettere. Quando si fa leva sulla saggezza dettata dall'inconscio, è come se si attingesse acqua da un pozzo profondo: è utile mantenere la pompa adescata (in questo caso, dedicandosi regolarmente all'esercizio della riflessione). Spesso quella comprensione profonda sopraggiunge nel cuore della notte – in quel momento della notte oscuro e silenzioso in cui tutti dormono e i pensieri cominciano a tormentarci. Sono proprio questi momenti di calma e riflessione che possono suggerire al leader le risposte alle domande che più lo assillano: «Che cosa mi turba al punto da non riuscire a lasciarmi andare nemmeno a casa? Cosa c'è di confuso, torbido, ambiguo o semplicemente fastidioso? Dove sono la passione, l'entusiasmo e il significato del mio lavoro? In che cosa credo veramente?».

Interrogandosi sulle origini della propria inquietudine e della propria passione e concentrandosi sui propri sogni i leader cominciano a identificare gli aspetti che devono cambiare nella cultura dell'organizzazione, nella sua missione e nel suo ideale, come pure nella sua leadership (compresa la loro). Solo chiarendo a se stessi che cosa, oltre al lavoro in sé, leghi le persone all'organizzazione, i leader riescono a entrare in contatto con la visione risonante che tutti potranno percepire e sentire propria.

Se vogliono creare un ideale per l'azienda, però, i leader dotati di IE devono spingersi oltre l'indagine solitaria di quell'ideale e attingere alla saggezza collettiva di chi dovrà poi seguirli. Insieme al resto dell'organizzazione, i leader concertano la visione ideale che consentirà di chiamare tutti a raccolta, infondendo energia al gruppo nel suo complesso. Coinvolgendo gli individui in un'analisi deliberata di se stessi e dell'organizzazione – mettendo a fuoco dapprima la realtà, e

successivamente la visione ideale – vengono a crearsi la risonanza e le altre condizioni necessarie per un cambiamento duraturo.

Gli esempi che proponiamo qui di seguito riguardano leader che hanno aiutato la propria organizzazione a convergere su una comune visione del proprio futuro.

Più che allineamento, sintonia

• Keki Dadiseth assunse la presidenza della Hindustan Lever Limited (HLL) in un momento di rapido cambiamento del panorama economico indiano. Nonostante anni di positivi risultati e pratiche gestionali vincenti e all'avanguardia, la HLL aveva bisogno di scrollarsi di dosso una cultura che, nel nuovo ambiente, era considerata burocratica, poco trasparente e «a porte chiuse». Chi produceva risultati era considerato alla stessa stregua di chi svolgeva semplicemente il suo lavoro, e le norme culturali più che la distribuzione trasversale e capillare del potere, favorivano una vuota gerarchia. Pertanto, spesso era difficile eseguire speditamente il lavoro. Sebbene l'azienda avesse un piano di sviluppo delle carriere ben definito, si percepiva una mancanza di trasparenza e c'era chi sollevava eccezioni in merito ai sistemi di promozione e remunerazione.

Keki Dadiseth affrontò la sfida di petto. Avanzò verso l'ideale diventandone egli stesso un esempio. Si pose come modello dei cambiamenti che voleva veder realizzati, coinvolgendo gli altri nella creazione di una nuova visione ideale e di una nuova realtà. La sua idea era quella di una leadership «centrifugata», in cui cioè il centro di gravità non fosse rappresentato solo dal presidente, ma tutti avessero un ruolo essenziale ai fini del successo. Nell'arco di un anno la cultura cambiò, al punto che ognuno si rese conto dell'apertura, della fiducia e della distribuzione del potere instauratisi in azienda. Come in passato, la HLL continua a essere una delle consociate più redditizie e stimate di Unilever.

• Il programma di vaccinazione dell'UNICEF in India stava assolvendo un compito di estrema importanza, ma la sua responsabile, Monica Sharma, pensava che anch'esso, per così dire, avesse bisogno di un'iniezione di vitalità. Di per se stesso, il progetto era stimolante per coloro che collaboravano da vicino con le squadre sanitarie alla vaccinazione dei bambini nei villaggi poveri; d'altra parte, la maggior parte del personale – 400 persone, fra impiegati, contabili e amministratori – era troppo distante dall'atmosfera galvanizzante del lavoro sul campo per esserne stimolata. Monica decise allora di portare l'entusiasmo della prima linea anche negli uffici delle retrovie; a tal fine ideò un piano, spronando tutto il personale a trascorrere diversi giorni, regolarmente, nei distretti in cui si svolgeva il lavoro sul campo – la vaccinazione dei bambini. I leader al vertice dei settori amministrativi (il rappresentante Eimi Watanabe e i suoi due sostituti, Thomas McDermott e Lukas Hendratta) ebbero un ruolo importante nel progetto, in quanto entrambi diedero il loro pieno appoggio a Monica, incoraggiando l'iniziativa. Gli impiegati poterono quindi toccare con mano la missione del gruppo e sperimentare in prima persona la visione ideale su cui si fondava il loro lavoro, riuscendo così a stabilire legami interpersonali fondati su uno scopo unitario.

• L'imponente ristrutturazione intrapresa dall'Università di Pennsylvania negli anni Novanta, sebbene necessaria, fu un processo doloroso per gran parte del personale. Fino al momento del cambiamento, la maggior parte dei dipendenti aveva avuto un legame tutto speciale con la Penn, un istituto della Ivy League, nutrendo la convinzione che quel lavoro sarebbe durato a vita. I ruoli e le funzioni erano però drasticamente cambiati e tutti furono bruscamente risvegliati da anni di certezze e compiaciuto appagamento. Infrantasi l'immagine che avevano di sé, i dipendenti erano per la maggior parte demoralizzati. Per far sì che la Penn rispettasse la tabella di marcia verso il cambiamento, la presidente Judith Rodin e il vicepresidente esecutivo John Fry pensarono a un percorso di più ampio respiro che potesse offrire

un’ispirazione da condividere con l’intera comunità. «Comunità» fu il concetto chiave che li spinse a intraprendere un processo capace di creare risonanza e di coinvolgere nella visione ideale tanto lo staff interno quanto le persone all’esterno dell’università.

I leader dicono spesso di voler «allineare» i collaboratori alla loro strategia; la parola allineamento, però, evoca un’immagine meccanica, qualcosa in cui tutte le matite puntano nella stessa direzione, come se ci fosse un campo magnetico a orientare la polarità delle molecole. Ma la cosa non è così semplice. Le strategie, espresse nell’arido linguaggio degli obiettivi aziendali, sono elaborate principalmente dal cervello razionale, ossia dalla neocorteccia. Le visioni strategiche (e i piani che ne conseguono) sono di norma lineari e limitate e trascurano sentimenti e passione, essenziali per creare adesione.

Come illustrano gli esempi precedenti, per indurre le persone ad abbracciare il cambiamento è necessario creare *sintonia,* ossia un allineamento con quel tipo di risonanza che scuote non solo l’intelletto, ma anche le emozioni dell’individuo. La difficoltà sta nel sintonizzare le persone con la visione del leader, e poi con la sua strategia aziendale, in modo tale da accendere l’entusiasmo. I leader dotati di IE sanno che per creare questo tipo di sintonia non basta che gli individui acquisiscano la consapevolezza della strategia in sé; piuttosto, è necessario stabilire un contatto diretto con i loro centri emozionali.

A differenza del semplice allineamento, la sintonia infonde l’entusiasmo motivante necessario per perseguire la visione ideale dell’organizzazione. Quando si instaura la sintonia, i singoli avvertono il calore dell’entusiasmo collettivo, il calore generato da molte persone entusiaste del proprio lavoro. Una visione ideale in grado di portare gli individui «in sintonia» – in altre parole, una visione ideale che crei risonanza – genera armonia nell’organizzazione, aumentando la capacità dei singoli di agire collettivamente.

I fili invisibili di una visione ideale convincente intessono una trama capace di legare le persone molto più saldamente di qualsiasi piano strategico. A determinare il risultato saranno così le persone, e non soltanto

il piano aziendale. Il successo dipende da ciò che sta realmente a cuore ai dipendenti dell'organizzazione, da ciò che essi fanno e da come lavorano insieme.

Warren Bennis, professore all'Università della California del Sud e noto esperto di leadership, ha definito la sintonia come la capacità di «gestire l'attenzione attraverso la visione ideale», osservando che essa è compito essenziale del leader, proprio come lo è il far leva su un ideale di gruppo per focalizzare gli sforzi dei singoli.[6] La sintonia è particolarmente importante nel momento in cui l'organizzazione subisce un profondo cambiamento nel suo modo di operare ed è altrettanto cruciale ogniqualvolta la visione ideale che ha reso possibile l'iniziale successo dell'organizzazione ristagni e debba essere rivitalizzata.

La sintonia comincia dal profondo coinvolgimento delle persone nella ricerca delle discontinuità esistenti fra la loro visione ideale dell'organizzazione – inclusa quella che ciascuno ha delle proprie interazioni in seno a essa – e la realtà emozionale dell'organizzazione stessa.

In ogni caso, il capo deve compiere un passo ulteriore e affidare la responsabilità del processo di cambiamento agli individui che lavorano all'interno dell'organizzazione. Questo è proprio quello che hanno fatto i leader citati negli esempi precedenti. Guardiamo ora più da vicino ciascuno di quegli scenari, per vedere in che modo quei leader abbiano sintonizzato la loro organizzazione su una visione ideale comune, riuscendo a dar vita a un cambiamento duraturo.

Porsi come esempio del cambiamento che si vuole attuare: Keki Dadiseth e la Hindustan Lever

Keki Dadiseth, il nuovo presidente della Hindustan Lever Limited, assunse la guida dell'azienda in un periodo di profondo cambiamento del panorama economico indiano. La HLL, che aveva un ricco passato di espansione e di eccellenza nella gestione, era considerata dalle altre aziende del settore un esempio da emulare.

Nonostante il successo e la buona reputazione dell'azienda, Dadiseth si rese ben presto conto che nel clima di liberalizzazione che si respirava in India in quel momento, la HLL avrebbe dovuto rapidamente cambiare e scrollarsi di dosso la sua vecchia cultura, che nel nuovo ambiente era percepita come burocratica e poco trasparente.

Per intaccare una cultura così profondamente radicata e sintonizzare l'azienda sulla sua visione ideale, Dadiseth sapeva che non sarebbe bastato parlare, mettere in atto nuove politiche o istituire programmi di training. Egli doveva dare una *dimostrazione* coerente dei comportamenti che voleva attuare. Appesa a una parete del suo ufficio vi era una stampa giapponese in cui si leggeva: «None of us is as smart as all of us» (Nessuno di noi è intelligente come tutti noi insieme) e questo divenne il suo motto. Fin dall'inizio, adottò lo stile coinvolgente di una leadership affiliativa, supportato da una buona dose di stile democratico – una combinazione non molto comune in azienda. Rinunciò a programmare le giornate come aveva sempre fatto e aprì la sua porta agli altri, non negandosi mai quando un dipendente chiedeva di parlare con lui. E quando le persone gli parlavano, Dadiseth le ascoltava veramente, lasciandosi consigliare e avvalendosi anche dei loro punti di vista nel momento in cui si trattava di prendere delle decisioni. Venne meno alle regole gerarchiche: in mensa cominciò a sedersi allo stesso tavolo con i suoi dipendenti, instaurando con loro un rapporto personale. Seppe così di quello che aveva un figlio malato, e della figlia di quell'altro che aveva vinto un premio a scuola. Individuò coloro che tenevano davvero al proprio lavoro e li elogiò pubblicamente. Inoltre, laddove scorgevano difficoltà, incoraggiava i singoli, mettendoli in condizioni di proporre soluzioni proprie. «Centrifugò» il processo decisionale, decentrandolo e distribuendolo il più possibile verso la base dell'organizzazione. Più in generale, chiedeva alle persone di guardare nel profondo di se stesse per capire che cosa fosse giusto per l'azienda e poi di agire di conseguenza.

Sebbene all'inizio il nuovo stile di leadership di Dadiseth avesse suscitato qualche sospetto, fu presto evidente che il suo non era un semplice atteggiamento. Lui era proprio così: disponibile, accessibile e trasparente al punto che non c'era bisogno di fare congetture o cercare di manipolarlo. I suoi rapporti con le persone erano sinceri; le relazioni positive e molto

umane che instaurava si traducevano in un clima di fiducia e rispetto reciproci. La cosa fu addirittura contagiosa: altri leader cominciarono a comprendere quanto fosse importante riorientare l'energia di tutti verso l'impegno collettivo. Tutti presero a emulare il comportamento di Dadiseth e le norme della cultura aziendale mutarono gradualmente nel senso dell'apertura e della reciprocità. La *forma mentis* che prescriveva una gestione rivolta verso l'alto si era ormai spezzata: non ci si perdeva più in inutili congetture e si cominciò a lavorare meglio e con più rapidità.

Col tempo, le persone cominciarono a darsi sostegno reciproco nei momenti di successo come in quelli di difficoltà e nell'azienda si accrebbe lo spirito di collaborazione. D'un tratto la gente capì che assumersi delle responsabilità era diventato meno rischioso e i dipendenti trovarono più facile essere innovativi e creativi nel lavoro di loro competenza. Dalla catena di montaggio al top management, le idee cominciarono a fluire in ogni settore e a tutti i livelli dell'azienda, con un incremento di efficacia ed efficienza.

Nella costruzione di relazioni solide e aperte all'interno dell'azienda, Dadiseth prestò molta attenzione a non perdere di vista l'obiettivo, che era quello di migliorare le prestazioni dell'organizzazione. Lui stesso ci spiegò: «L'eccessiva sicurezza nei rapporti crea disagio nell'assunzione di responsabilità». Così Dadiseth prestò attenzione a che i rapporti non diventassero troppo confidenziali; sebbene chiedesse ai leader di considerare il contatto personale con i collaboratori un valore importante per l'azienda, insistette affinché si creasse un rinnovato senso di responsabilità: verso l'azienda, verso i colleghi e verso i propri valori.

Le cose cominciarono dunque a procedere più rapidamente e senza intoppi. Decisioni che prima richiedevano settimane ora si prendevano in poche ore, quando non addirittura nell'arco di minuti, e questo nonostante vi fossero coinvolte più persone. L'impegno rispetto alle decisioni aumentò, in parte grazie all'elevato livello di coinvolgimento, ma anche perché i dipendenti cominciarono a riporre più fiducia nei superiori. Adesso nascondersi o addossare la colpa agli altri era diventato più difficile. Le relazioni si basavano di più sulla fiducia e sul contatto reale e i leader stessi cominciarono ad assumersi più responsabilità.

Nell’arco di un anno, il livello delle prestazioni, misurato su tutta una gamma di criteri comportamentali, migliorò enormemente. Le strategie venivano attuate in modo molto più rapido ed efficace e tutti fecero proprio il percorso di crescita, che era attuato a qualunque livello. Keki Dadiseth aveva guidato l’azienda «facendo», ossia con l’esperienza concreta. Aveva dato dimostrazione dei principi che sperava di instaurare nell’organizzazione, insieme al suo team: trasparenza, apertura, onestà, rigore e risultati; valutazione onesta e corretta riguardo agli aspetti funzionali e disfunzionali; nonché un sistema premiante per chi conseguiva risultati. Facendo essenzialmente leva sul forte valore simbolico della sua posizione, al fine di dare un esempio di cambiamento, Dadiseth aveva aiutato le persone in primo luogo a capire quali fossero i nuovi standard di responsabilità, e in secondo luogo ad attenervisi. In sintesi, aveva modificato le norme interne, aveva sintonizzato i singoli su una nuova visione ideale dell’organizzazione e, infine, aveva creato risonanza.

Nel dar vita a questa alchimia organizzativa, Keki Dadiseth aveva dedicato una sufficiente quantità di tempo all’applicazione di alcune regole essenziali che possono innescare il cambiamento:

- Far sì che le persone concentrino la propria attenzione sulle questioni di fondo e sulla loro soluzione per creare un terreno comune e un’idea condivisa a proposito di ciò che va cambiato e perché. Nel momento in cui si aiutano gli altri a esprimere i problemi e si fanno affiorare abitudini nascoste e latenti date generalmente per scontate, emerge il reale stato dell’organizzazione, che diventa una motivazione al cambiamento. Rendere esplicito ciò che non lo è offre alle persone un linguaggio per discutere sugli aspetti funzionali e disfunzionali dell’organizzazione, creando un terreno comune dal quale contemplare il futuro.
- Concentrarsi sull’ideale, associando stili di leadership che creano risonanza per spronare i singoli a esprimere le proprie aspirazioni e per far leva sul loro attaccamento all’organizzazione. Quando gli obiettivi personali dei singoli

sono collegati a una visione ideale significativa, viene a crearsi un clima sicuro, propizio all'esplorazione delle modalità per realizzare quell'ideale.

- Passare dalle parole all'azione. Ad avviare questo processo è il leader. A lui spetta di far convergere i singoli su un ideale, passare dalle parole ai fatti e dare l'esempio dei nuovi comportamenti. Tutte cose che anche Monica Sharma, dell'UNICEF, aveva capito bene.

Vivere la missione: Monica Sharma e l'UNICEF

Quando nel 1989 diventò direttrice della divisione sanitaria dell'UNICEF che si occupava delle vaccinazioni in India, Monica Sharma comprese l'importanza di ciò che l'organizzazione stava facendo. Troppi bambini in quel paese morivano di una morte assolutamente evitabile, colpiti da malattie banali come il morbillo. Il progetto aveva proprio l'obiettivo di modificare quella triste realtà.[7] Monica avvertì subito qualcosa che la turbava. In massima parte, i 400 impiegati si sentivano estranei alla missione dell'organizzazione a cui peraltro essi stessi contribuivano con il proprio lavoro quotidiano. Svolgendo un lavoro d'ufficio in sede, la maggior parte del personale non riusciva a provare quel senso di scopo che animava invece le squadre sanitarie che si spostavano da un villaggio all'altro a vaccinare i bambini.

Monica trovò una soluzione capace di sintonizzare le persone con la missione collettiva, facendole sentire *emotivamente* legate al lavoro e quindi alla visione ideale del proprio scopo nell'organizzazione. «Abbozzai un programma per coinvolgere indistintamente tutti nel lavoro sul campo previsto dal progetto» ci spiegò Monica. Fece pressione presso i vertici dell'UNICEF affinché l'autorizzassero a far lavorare a rotazione tutti i 400 impiegati negli ambulatori dei villaggi. I vertici sostennero il suo progetto. Il rappresentante Eimi Watanabe e i suoi vice Thomas McDermott e Lukas Hendratta riconobbero che per innovare e cambiare, *specialmente* in una

grande struttura burocratica, occorreva sostenere l'artefice del cambiamento. E lo fecero.

Tutti i membri dello staff ebbero la possibilità di capire – e per molti fu la prima volta – in che cosa consistesse davvero il loro lavoro. Aiutarono a radunare i bambini e a portarli negli ambulatori; osservarono da vicino le squadre sanitarie all'opera. Per la prima volta poterono provare le emozioni forti che erano l'essenza del lavoro quotidiano: l'entusiasmo e la speranza, ma anche i dubbi e i timori delle madri, esse stesse spaventate dalle siringhe e terrorizzate per i loro figli. A poco a poco gli impiegati della sede centrale si resero conto di come ciascuno facesse la propria parte per salvare la vita dei bambini: anche i compiti apparentemente banali o di routine erano in realtà di cruciale importanza.

A questo proposito, la storia di uno degli autisti dell'UNICEF è significativa. In passato quest'uomo aveva sempre pensato che il suo lavoro consistesse nel trasferire il personale sanitario da un distretto all'altro, e non era mai entrato davvero in contatto con gli abitanti dei villaggi; ma dopo che ebbe lavorato per qualche tempo nell'ambulatorio di un villaggio, tutto cambiò. Mentre attendeva i suoi passeggeri per riportarli in sede, cominciò a interessarsi a tutto ciò che gli accadeva intorno. Prese a conversare di più con gli operatori sanitari e con le madri nei villaggi. Vide la paura dei bambini e delle madri e si rese conto di quanto fosse difficile per loro consolare i figli.

L'autista cominciò di sua iniziativa a radunare piccoli gruppi di madri intorno al suo pulmino, spiegando loro perché le vaccinazioni fossero tanto importanti, rassicurandole a proposito degli effetti collaterali e consigliandole sul modo in cui tranquillizzare i bambini. Preparò, per conto suo, delle piccole lezioni, contribuendo sensibilmente al successo di ogni ambulatorio. Il lavoro improvvisato di quell'autista ebbe un effetto rasserenante sui genitori, e allo stesso tempo servì a informarli, facilitando e rendendo più efficiente il lavoro degli ambulatori. Inoltre, grazie a lui, i medici e gli infermieri ebbero una migliore percezione del contributo del personale ausiliario. Ovviamente, l'autista stesso si sentì coinvolto molto più profondamente nel suo lavoro.

Un giorno, questo suo maggiore coinvolgimento si rivelò immensamente utile; aveva accompagnato i sanitari in un villaggio, ma dopo diverse ore, il vaccino ancora non arrivava. In passato, probabilmente, egli non se ne sarebbe curato, limitandosi ad attendere di riportare il team in sede. In fondo non era compito suo portare il vaccino al villaggio, né lo avrebbero necessariamente ricompensato se avesse fatto gli straordinari per dare una mano a risolvere la situazione. Ma quella volta l'uomo capì quanta delusione avrebbero provato le madri e i bambini della sua «classe» se non avessero ricevuto il vaccino che stavano aspettando. Così partì da solo alla volta di un villaggio più grande e molto distante da lì, e in qualche ora torno con il vaccino.

Nel comportarsi così, l'autista stava operando secondo le nuove norme culturali: essere coinvolti e cercare attivamente l'opportunità di dare un contributo – in poche parole, vivere la missione. Facendo in modo che tutti i dipendenti, a qualsiasi livello, abbracciassero la missione e si sintonizzassero con essa, Monica Sharma promosse un tipo di risonanza che sarebbe durata ben più a lungo di un semplice progetto di cambiamento. Il personale, infatti, si era unito a lei nella creazione di una visione ideale della propria missione. Lo stile di leadership visionario adottato da Monica contribuì a far capire che, di fatto, i singoli contributi – non importa se offerti in un ufficio o sul campo – aiutavano i bambini. Monica aveva compreso che, per dare un senso al proprio impegno, i singoli devono vedere e toccare con mano i risultati del proprio lavoro e rendersi conto di come esso serva a sostenere il loro ideale.

Esisteva però il rischio che un'unica visita sul campo, in assenza di altre forme di cambiamento, potesse facilmente sfumare nella memoria delle persone. Monica riuscì però a capire che per tradurre quei momenti d'ispirazione in nuovi modi di collaborare, ossia in norme culturali durature, occorreva qualcosa di più. La gente doveva poter discutere le esperienze, condividere i sentimenti e quanto aveva appreso; doveva raccontare le storie che avrebbero delineato la loro nuova cultura.

A tal fine, Monica tenne incontri aperti durante i fine settimana, ai quali i dipendenti potevano partecipare per condividere le proprie esperienze. Poi, quando essi cominciarono a parlare dei problemi incontrati e a chiedere consiglio, Monica adottò uno stile di leadership coach, dando loro un

esempio di interazione: a poco a poco, ognuno imparò a vestire i panni del coach per i colleghi. A caratterizzare quegli incontri era un'atmosfera di allegria, un clima incoraggiante e cameratesco, e i partecipanti, coinvolti e galvanizzati, erano felicissimi di lavorare insieme.

Ancora adesso, ad anni di distanza, fra il personale della divisione indiana dell'UNICEF c'è chi ricorda l'iniziativa di Monica come un momento di svolta, forse il più stimolante di tutta la sua vita lavorativa. Di grande importanza era stata anche la fiducia che il leader aveva riposto in loro, la sua convinzione che gli impiegati potessero recarsi negli ambulatori a dare una mano, pur senza un training sanitario. Grazie a quella fiducia, molti dipendenti – per esempio l'autista – erano riusciti a trascendere perfino le proprie aspettative. Oggi essi ricordano ancora come Monica si fosse resa disponibile anche a livello personale, sostenendoli nell'apprendimento durante tutto il processo.

Naturalmente Monica sapeva perfettamente quello che stava facendo: stava portando lo staff in sintonia con una missione che racchiudeva in sé i valori dell'UNICEF, fornendo loro degli strumenti concreti per trasformare la visione ideale in realtà. Lavorando sulle emozioni dei membri dello staff, e basandosi su un'esigenza molto umana – quella di dare un senso al proprio lavoro – Monica contribuì ad armonizzare i valori e i contributi dei singoli con la missione collettiva. Questa è la leadership risonante in azione, una forza che accende l'entusiasmo degli individui consentendo loro di prender contatto con la visione ideale di una possibile realtà futura. Monica Sharma aveva così assolto il suo compito fondamentale di leader.

Ma che cosa accade quando le modifiche da apportare in un'organizzazione vanno al di là degli atteggiamenti mentali, quando cioè queste modifiche comportano cambiamenti profondi del modo in cui le persone svolgono il proprio lavoro? Talvolta, nel pieno di un processo di cambiamento di questo tipo, la risonanza che si crea fra le persone e la loro visione ideale sono le sole cose che riescano a tenerle davvero unite, a evitare l'esaurimento e a mantenere tutti motivati e fiduciosi. Lo constatammo di persona all'Università di Pennsylvania durante la crisi degli anni Novanta.

In sintonia con la comunità: Judith Rodin, John Fry e l'Università di Pennsylvania

Nel periodo compreso fra la metà e la fine degli anni Novanta, l'Università di Pennsylvania subì un profondo processo di ristrutturazione che cambiò totalmente i ruoli dello staff; per molte persone ciò significò riscuotersi da anni di compiaciuto torpore mentre la fiducia in un futuro apparentemente sicuro andava dissolvendosi. Tutti erano preoccupati di perdere il lavoro; ugualmente importante, però, era l'avvilimento causato dalla perdita dell'immagine di se stessi come individui «privilegiati» per il fatto di lavorare alla «Penn», una scuola della Ivy League. La ristrutturazione era certo importante per il futuro della scuola, ma il processo in se stesso spaventava le persone coinvolte e le rendeva riluttanti.[8]

La presidente Judith Rodin e il vicepresidente esecutivo John Fry capirono di dover fare qualcosa per mobilitare le energie del personale e farle convergere sull'obiettivo, che consisteva nel mantenere la Penn in linea con il suo programma di cambiamento. Formularono quindi un programma di più ampio respiro – estendendolo anche alla comunità esterna all'università – alla ricerca di un'ispirazione che coinvolgesse non solo la mente, ma anche il cuore dei dipendenti, sintonizzandoli su una visione ideale comune.

Per prima cosa essi dichiararono che l'università non doveva limitarsi ad attingere dalla comunità esterna, ma aveva anche la responsabilità di offrirle un contributo. Erano molti anni che non si sentiva esprimere una posizione simile, tanto alla Penn, quanto nella comunità di West Philadephia che l'ospitava. In realtà, da tempo l'università e la comunità cittadina avevano rapporti tesi, segnati da contrasti su dove e quando realizzare progetti edilizi, su chi fosse responsabile di garantire la pulizia e la sicurezza ambientale e su chi dovesse assumersi il compito di combattere la crescente criminalità.

La visione ideale di Rodin e Fry non era mera retorica e condusse ad azioni concrete. Questi due leader collaborarono con i funzionari comunali, con gli insegnanti e i presidi delle scuole, con la polizia e con le agenzie immobiliari per creare nuove strade e nuovi parchi ben illuminati, per migliorare la qualità dell'istruzione nelle scuole locali e per dare a tutti i

residenti l’accesso a finanziamenti per la ristrutturazione delle abitazioni. Al fine di incentivare il personale docente e non docente della Penn a trasferirsi nella zona circostante l’università, lanciarono un programma di mutui ipotecari. Si impegnarono inoltre nello sviluppo di strutture ricettive e commerciali e di servizi tali da attrarre residenti e visitatori. Intrapresero anche un’ambiziosa iniziativa per la realizzazione di progetti edilizi e altre attività commerciali, assumendo personale residente in loco e stipulando contratti di appalto con aziende di West Philadelphia che rappresentassero un’imprenditoria femminile o riconducibile a minoranze.

Nel momento in cui i vantaggi insiti nell’adesione a questa nuova strategia divennero evidenti al personale della Penn, lo staff si unì al processo di cambiamento facendovi convergere energia e passione. Chi avrebbe mai trovato da ridire sull’opportunità di costruire relazioni amichevoli con la comunità circostante? E chi avrebbe avuto da obiettare ai nuovi parchi, ai nuovi impianti di illuminazione, all’impressionante calo della criminalità, alla possibilità di abbellire gli edifici grazie agli interventi di ristrutturazione o all’opportunità di andare a vivere in un’area urbana dinamica e stimolante con l’aiuto di un progetto di finanziamento creativo? I valori portanti della strategia – il rinnovamento urbano e l’impegno a costruire una comunità dinamica e diversificata – erano di per se stessi allettanti e gratificanti, e il personale della Penn ritrovò il piacere di far parte di quell’università.

Gli effetti che quell’iniziativa di ampio respiro produsse su West Philadelphia sono ancora oggi evidenti nell’aspetto e nel funzionamento della città. Altrettanto notevoli, però, furono i risultati prodotti all’interno dell’università. Coinvolgendo il personale in quell’iniziativa. Rodin e Fry riuscirono anche a renderlo partecipe di altre questioni, più problematiche. Lo staff comprese che i leader credevano veramente nei valori alla base del cambiamento e cominciò a confidare nel fatto che essi sarebbero riusciti a portare a termine con integrità il più complesso programma di cambiamento interno. Infine, Rodin e Fry contribuirono a dar vita, all’interno dell’organizzazione, a un clima di risonanza in cui i singoli si sentirono coinvolti nella strategia, giacché questa era in sintonia con i loro valori personali. In tal modo, la prospettiva ideale di cambiamento non si limitò a essere significativa, ma divenne anche praticabile.

Come costruire un’organizzazione dotata di intelligenza emotiva

L’importanza dell’IE nel contesto lavorativo e professionale non è una novità; solo studi recenti, però, hanno dimostrato come essa sia essenziale ai fini del successo in qualsiasi organizzazione. Effettivamente l’importanza dell’intelligenza emotiva e della risonanza sul posto di lavoro può essere ricondotta al principio ancestrale dell’organizzazione degli esseri umani primitivi, aggregati in bande – gruppi di 50-100 individui accomunati da un vincolo, erranti sul territorio, la cui sopravvivenza dipendeva dalla comprensione reciproca e dalla stretta collaborazione.

In un certo senso, le bande di cacciatori-raccoglitori delle antiche pianure non erano poi molto diverse dai gruppi dell’Hindustan Lever, dell’UNICEF o della Penn. In ogni gruppo umano risonante i singoli trovano un significato profondo nel proprio rapporto e nella sintonia con gli altri. Nelle organizzazioni migliori, le persone condividono l’ideale di un’identità collettiva e sono accomunate da una particolare alchimia. Hanno la sensazione di essere bene assortite, di comprendere e di essere comprese e, in generale, di stare bene in presenza degli altri.

La creazione di organizzazioni risonanti di questo tipo è compito dei leader dotati di IE. Costoro coinvolgono i singoli nella scoperta della verità su se stessi e sull’organizzazione: disposti ad ammettere la verità su ciò che sta *realmente* accadendo, essi aiutano le persone a identificare aspetti pericolosi e a far leva sui punti di forza dell’organizzazione. Al tempo stesso, fanno convergere le persone intorno a un sogno – l’ideale di una realtà possibile nel futuro – e nel farlo creano e dimostrano nuovi modi di collaborare. Questi leader generano la risonanza facendo poi in modo che essa persista nei sistemi che regolano le alterne vicende delle relazioni e del lavoro nell’organizzazione.

Basandoci sulle nostre ricerche e sul nostro lavoro nelle organizzazioni, abbiamo individuato una serie di norme per generare il coinvolgimento grazie alle quali è possibile promuovere una cultura risonante, capace di IE ed *efficace.* Le nostre ricerche hanno identificato tre azioni fondamentali: scoprire la realtà emozionale, visualizzare l’ideale, promuovere lo sviluppo dell’intelligenza emotiva. Nelle pagine successive tratteremo in dettaglio ciascuna di esse.

• *Rispettare i valori del gruppo e l'integrità dell'organizzazione.* Le visioni ideali cambiano, ma mentre esse evolvono, i leader devono assicurarsi che rimanga intatto il loro «fondamento inviolabile», ciò a cui tutti attribuiscono somma importanza. Questa è la prima difficoltà: sapere in che cosa consiste realmente questo fondamento, e saperlo non solo dal proprio punto di vista, ma anche da quello degli altri. La seconda difficoltà consiste nel vedere con chiarezza che cosa *debba* cambiare – anche quando si tratta di qualcosa cui si tiene – e fare in modo che anche gli altri ne prendano atto. Se davvero occorre modificare convinzioni di fondo, mentalità e cultura, è necessario che a guidare il cambiamento siano i diretti interessati. Non può trattarsi di un'imposizione. Quando gli individui intraprendono un tal processo di cambiamento, devono essere personalmente e fortemente motivati, preferibilmente dalla speranza e da un ideale, e non dalla paura. Un leader visionario può influenzare questo processo positivamente rispettando i sentimenti e le convinzioni delle persone che lo circondano, al tempo stesso dimostrando con risolutezza i vantaggi insiti nel procedere verso l'ideale comune.

• *Rallentare per poter accelerare.* Un trainer di nostra conoscenza, specializzato nella definizione di obiettivi, usa dire ai suoi studenti: «In combattimento non ci si può permettere di perder tempo sbagliando il tiro senza rimetterci la pelle». Lo stesso vale quando si costruisce la risonanza e si creano organizzazioni dotate di IE: nel processo di cambiamento, l'approccio di chi cerca di colpire indiscriminatamente dove capita, proprio non funziona. Sebbene ci accada di rado di imbatterci in organizzazioni disposte a rallentare per consentire alle persone di discutere sui sistemi e sulla cultura in cui operano, la strategia del rallentamento è di importanza cruciale. Processi quali l'indagine dinamica richiedono un approccio di tipo coach

imperniato sul sostegno e uno stile democratico: il leader deve veramente prestare ascolto a ciò che le persone hanno da dire sulla cultura e la realtà emozionale dell'organizzazione. Tanto lo stile coach (in cui il leader ascolta le persone in profondità) quanto quello democratico (nel quale si crea consenso nel gruppo attraverso il dialogo) possono assicurare che i singoli affrontino il processo di cambiamento con uno spirito di profonda adesione. I leader dotati di IE ricorrono a questi stili per rallentare gli eventi, così da poter ottenere una percezione netta del tipo di sostegno necessario al benessere dei singoli.

• *Cominciare dai vertici con una strategia bottom-up.* I top manager *devono* impegnarsi ad affrontare la verità sulla realtà emozionale dell'organizzazione e a creare risonanza intorno a una visione ideale. Questo impegno, d'altra parte, non basta. Serve anche una strategia *bottom-up* – che proceda dal basso verso l'alto – perché la risonanza si sviluppa solo quando tutti sono ben sintonizzati sul cambiamento. Tutti i leader, istituzionali o informali che siano, devono essere coinvolti in conversazioni sugli aspetti funzionali e disfunzionali dell'organizzazione e riflettere insieme su quanto sarebbe bello se l'organizzazione potesse potenziare i primi. Dedicare del tempo a discutere questo tipo di problemi è una mossa estremamente efficace. Induce le persone a pensare e a parlare e indica loro la strada. Una volta instauratosi l'entusiasmo e mobilitate le risorse interne, si potrà passare più facilmente dalle parole all'azione. L'entusiasmo dà slancio, ma il movimento deve essere orientato: verso l'ideale, verso i valori collettivi e verso nuove forme di collaborazione. La trasparenza degli obiettivi, l'apertura del processo di cambiamento, il coinvolgimento del maggior numero di persone possibile e l'esemplificazione dei nuovi comportamenti sono tutti strumenti per mettere a segno una partenza scattante verso la risonanza, fondata su un approccio *top-down*, *bottom-up*.

• *Guardarsi dentro.* Per formulare una visione capace di creare risonanza con gli altri, i leader devono prestare attenzione, cominciando per prima cosa a entrare in sintonia con i sentimenti propri e poi con quelli degli altri. I dati di per se stessi – per esempio quanto accade sui mercati – non possono fornire informazioni sufficienti per creare una visione ideale pregna di significato, capace di arrivare al cuore della gente. Affinché ciò avvenga, è necessario che il leader riesca a «vedere» la dimensione emotiva e che costruisca una visione ideale significativa nella quale i singoli possano identificarsi a un livello personale profondo.

• *Non allineare, ma creare sintonia.* Perché una visione ideale sia avvincente, deve toccare il cuore della gente. Affinché tutte queste astrazioni acquisiscano un significato, la gente deve poter vedere, sentire e toccare con mano i valori e la visione ideale dell’organizzazione. Mettendo in sintonia i singoli con una visione collettiva significativa si rende omaggio all’integrità: l’individuo deve sentire di poter realizzare l’ideale dell’organizzazione senza compromettere il proprio sogno, le proprie convinzioni e i propri valori.

• *Le persone vengono prima delle strategie.* I leader che adottano stili capaci di creare risonanza formulano norme che promuovono l’impegno, il coinvolgimento, il perseguimento attivo dell’ideale e, al tempo stesso, rapporti di lavoro positivi e produttivi. Essi creano un vincolo facendo leva sui reali desideri e le reali necessità dei singoli, dando intenzionalmente vita a una cultura che è portatrice di benessere nella «tribù». Quando un leader si concentra sulle persone, ecco che si creano legami emotivi su cui seminare risonanza – e quelle persone seguiranno il proprio leader nei momenti buoni, e in quelli più difficili. La risonanza crea un legame invisibile ma fortissimo fra le persone, fondato sulla convinzione in ciò che stanno facendo e sulla reciproca fiducia.

Affinché questo accada, sul lavoro i singoli devono stabilire relazioni autentiche e in tempo reale – e non solo rapporti virtuali. Devono parlare, ridere, condividere esperienze e, magari, costruire insieme un ideale.

COME PROMUOVERE LO SVILUPPO DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

• *Trasformare la visione ideale in azione.* I leader devono cogliere ogni occasione per mostrare agli altri la visione ideale, per far loro capire com'è, che sensazioni suscita e in che modo si possa aderire a essa, oggi come in futuro. I leader fanno di se stessi strumenti di scoperta e di cambiamento, vivono il processo da vicino e finché non raggiungono l'obiettivo non gettano la spugna. Idealmente, in ogni interazione – in ogni decisione – i leader agiscono in modo coerente nei confronti dei valori propri e di quelli dell'organizzazione che intendono creare. La loro leadership si avvale di stili di tipo coach, visionario, democratico e, in genere, del rispetto delle persone che hanno intorno. Agli altri, essi chiedono di comportarsi in modo conforme ai loro valori personali e alla missione dell'organizzazione.

Oltre ad abbracciare un tipo di *primal leadership*, per mettere in atto l'ideale occorre muovere anche altri passi: cambiare le strutture organizzative e l'impostazione delle funzioni; cambiare le norme su cui si fondano le relazioni; riformulare i sistemi e le aspettative sulle prestazioni in modo da allinearli all'ideale; infine, fare in modo che l'operato delle persone sia più consono alla missione dell'organizzazione.

• *Creare sistemi che promuovano prassi improntate all'intelligenza emotiva.* Le persone contano, ma contano anche i sistemi, le norme e le procedure. Qualsiasi spunto serva a ricordare ciò che va fatto e ciò che non va fatto rappresenta un efficacissimo stimolo per il comportamento, non importa se si tratta di politiche, di procedure (purché effettivamente applicate)

o dell’attenzione ai comportamenti di leadership corretti. In modo più specifico, affinché un’organizzazione possa promuovere prassi improntate all’IE, le norme, i regolamenti e la gestione delle risorse umane devono essere totalmente in sintonia con i risultati desiderati. Non ha alcun senso mirare a una leadership ispirata all’intelligenza emotiva se poi di fatto questo non viene riconosciuto nei sistemi di gestione delle prestazioni e in quelli di gratifica – pertanto, se è necessario per rafforzare la visione, le regole vanno cambiate.

• *Come gestire il mito della leadership.* I miti e le leggende resistono al lento logorio quotidiano, come pure ai grandi rivolgimenti. Quando i miti sono quelli giusti, ossia quelli capaci di promuovere IE e risonanza, è più facile che si conservi un clima positivo, anche di fronte alle avversità. I leader hanno un impatto enorme sullo stato emotivo generale dell’organizzazione e spesso si trovano al centro delle storie circolanti al suo interno. La gestione dei miti, delle leggende e dei simboli legati al luogo di lavoro può essere un potente strumento di cambiamento. Facendo leva sul potere simbolico del loro ruolo di modelli di IE, i leader possono dar vita a nuovi miti positivi anche attraverso gesti o azioni di piccola entità.

In definitiva, è compito del leader creare organizzazioni capaci di IE. A lui spetta aiutare l’organizzazione a identificare la propria realtà (e dunque anche le norme culturali che costituiscono un ostacolo), esplorare la visione ideale di una possibile realtà futura e aiutare i singoli membri dell’organizzazione a scoprire il proprio ruolo in quella visione ideale. Ancora, sono sempre i leader a mettere i singoli in sintonia con la visione collettiva e a intraprendere iniziative volte al cambiamento.

I leader dotati di IE che adottano stili di leadership capaci di generare risonanza e creano norme in grado di promuovere rapporti di lavoro sani ed efficaci (invece di adottare stili che alimentano paura e cinismo) liberano una forza potente – l’energia collettiva necessaria al perseguimento di qualsiasi strategia aziendale. L’approccio di questi leader è positivo e

costruttivo: essi forgiano con sincera passione una visione ideale; favoriscono una missione collettiva ispiratrice profondamente integrata nel tessuto aziendale; infine, sanno trasmettere agli altri la convinzione di svolgere un lavoro importante e significativo.

Capitolo 11

REALIZZARE UN CAMBIAMENTO DURATURO

COME PUÒ FARE UN LEADER per generare nell'organizzazione una risonanza duratura? Sebbene sia ardua, l'impresa è possibile, purché nell'intero tessuto aziendale siano disseminati leader dotati di IE. Del resto, se è vero che per creare risonanza in un'organizzazione serve una leadership capace di IE, più numerosa è la presenza di questi leader più imponente sarà la trasformazione.

In qualsiasi organizzazione di grandi dimensioni esistono naturalmente sacche di risonanza e sacche di dissonanza. Noi riteniamo che sia proprio il rapporto complessivo fra risonanza e dissonanza a determinare il clima emotivo di una data organizzazione e a essere direttamente correlato alle sue prestazioni. La chiave per spostare quel rapporto nella giusta direzione sta nel coltivare una leadership ben distribuita nel tessuto aziendale, i cui rappresentanti siano in grado di dare vita a gruppi dotati di IE.

Per loro stessa natura, d'altra parte, le organizzazioni non sono propense a promuovere nuovo apprendimento.[1] I leader che desiderano imprimere una spinta generalizzata verso il cambiamento devono innanzitutto riconoscere che il loro operato si scontra con un paradosso: le organizzazioni infatti prosperano sulla routine e lo status quo. All'interno delle organizzazioni, i professionisti si affidano a sistemi consolidati per poter svolgere le loro funzioni incontrando un livello minimo di resistenza e di stress. Di conseguenza, gran parte del personale delle aziende ha smesso

ormai da tempo di confrontarsi con l'apprendimento di contenuti realmente innovativi.

Lo sviluppo di un nuovo stile di leadership comporta spesso un cambiamento fondamentale nel modo di collaborare con gli altri. Tuttavia, il paradosso insito nel tentativo di introdurre l'apprendimento di nuovi contenuti in seno a un'organizzazione rende il compito quantomeno difficile ed esclude la possibilità che lo si possa intraprendere esclusivamente in aula. Nella maggior parte dei casi, purtroppo, la formazione dei manager e le iniziative volte allo sviluppo della leadership non bastano a conseguire l'obiettivo, e non solo per come sono realizzate, ma anche per tutto quello che *non realizzano.* Persino i migliori processi di sviluppo, ossia quelli fondati sul percorso delle cinque scoperte, non serviranno a cambiare *l'organizzazione* se si concentreranno esclusivamente sul singolo senza tener conto del potente influsso della realtà emozionale e della cultura collettiva.

Nel caso che stiamo per descrivere, nonostante le buone intenzioni dei leader, un programma di apprendimento che aveva coinvolto l'intera organizzazione produsse un cambiamento in un esiguo numero di persone, risolvendosi in una cospicua perdita di tempo ed energie.

Quando la costruzione della leadership fallisce

L'amministratore delegato di una banca del Pacific Rim desiderava che i suoi 600 top manager intraprendessero un processo di sviluppo della leadership; lui stesso, con l'ausilio di un trainer, aveva lavorato sulle proprie competenze di IE, sottoponendosi a un feedback a 360 gradi e modificando radicalmente il proprio stile di leadership. Diede perciò istruzioni al responsabile delle risorse umane di progettare un programma per i top manager, affinché potessero beneficiare di analoghe opportunità di sviluppo. Quando però il dipartimento delle risorse umane rese noto il programma offerto dall'azienda, le adesioni furono poche. A parteciparvi furono solo i più curiosi e i più coraggiosi, e non coloro che invece ne avrebbero potuto trarre i maggiori vantaggi.

Il problema era che il programma non venne affatto percepito come un'occasione importante dal personale dell'organizzazione. Nella sua cultura aziendale, il training era ritenuto una perdita di tempo e partecipare a un seminario non era certo considerato una priorità, per nessuno. Un modo efficace per far percepire la *reale* importanza dell'apprendimento consiste nell'impostarlo come iniziativa guidata personalmente dal top leader. Lo sviluppo della leadership, per essere efficace, va proposto come *la* priorità strategica dell'impresa: deve pertanto ricevere impulso ed essere gestito dai vertici, dal comitato esecutivo o dal consiglio di amministrazione.

L'amministratore delegato della banca si lasciò sfuggire questo punto, e rimase sconcertato nel vedere quanto fosse esiguo il numero di persone disposte a mostrare interesse per il genere di formazione e di feedback che aveva mutato in modo tanto evidente il suo stesso stile di leadership. In precedenza questo manager era stato un leader «battistrada» e compulsivamente orientato ai risultati; ora, invece, aveva un repertorio di leadership più ampio, che lasciava spazio a un atteggiamento più affiliativo, visionario e coach. Egli aveva cominciato a tenere incontri di orientamento con i suoi diretti collaboratori, chiedendo loro di tenerlo informato sugli eventi principali nella vita dei dipendenti. Un esempio della sua trasformazione si ebbe quando, avendo saputo dell'improvviso malore che aveva colto il marito di una collaboratrice, aveva interrotto una riunione per consentirle di andare a casa. Fu un semplice gesto di umanità che mai prima di allora gli sarebbe venuto in mente.

Ciò nonostante, la partecipazione al programma di sviluppo della leadership che egli aveva predisposto per la banca fu esigua, giacché esso non era considerato importante rispetto alle priorità complessive dei top manager. Per l'amministratore delegato l'esperienza del training era stata un motore di trasformazione, ma egli ne aveva tenuto riservato il processo. Di sicuro la gente si accorgeva che egli era cambiato, ma nessuno comprendeva a fondo l'esperienza di apprendimento a cui si era sottoposto – il training, il feedback, il suo piano di sviluppo. Il nuovo programma si presentava quindi ai loro occhi semplicemente come una delle numerose offerte della divisione risorse umane, all'interno di una rosa di iniziative ultimamente sempre più ricca. Lasciando che a divulgare il programma

fosse il responsabile del training, l'amministratore delegato aveva involontariamente trasmesso l'idea che l'iniziativa avesse una scarsa priorità.

Per un efficace sviluppo della leadership, i top manager devono dimostrare che l'impegno viene dai vertici. Purtroppo, nella maggior parte delle aziende – come nel caso di questa banca – abbiamo riscontrato esattamente il contrario: lo sviluppo della leadership diventa normalmente un compito della divisione risorse umane. D'altra parte, nonostante le capacità tecniche e l'apporto che danno alla strategia, gli operatori delle risorse umane non sono in grado, da soli, di stimolare un cambiamento significativo nei comportamenti e nella cultura dell'organizzazione. Anche i migliori operatori delle risorse umane ammetteranno che il loro lavoro è spesso percepito come avulso dai problemi quotidiani della gestione. Per quanto impropria, tale valutazione evidenzia l'importanza rivestita nell'organizzazione dal coinvolgimento dei vertici in qualsiasi processo di sviluppo della leadership.

IL TRAINING DIRETTO AI LEADER

Il leader deve riuscire a equilibrare la necessità di apprendere, che per definizione stessa implica una vulnerabilità, con la gestione della propria immagine di leader. Un modo efficace per riuscirvi è collaborare con un trainer specializzato nella formazione di top manager; nel contesto della sua relazione con il trainer, il leader non solo può esplorare senza rischi, ma può anche parlare più apertamente di quanto non abbia mai fatto, affrontando le proprie aspirazioni e le difficoltà cui deve far fronte sul lavoro. In questo contesto formativo, i leader possono discutere gli argomenti che li affliggono e li appassionano, scavando fino ad arrivare ai problemi di fondo che riguardano loro stessi, il loro team e la loro organizzazione. Naturalmente, lo spessore emotivo di queste discussioni va ben oltre quello solitamente riscontrato nelle aziende e pertanto la relazione formativa con il trainer deve essere

assolutamente confidenziale, fondata sulla fiducia e pressoché inviolabile.[2]

Nella maggior parte dei casi, questi programmi di formazione comportano una valutazione della leadership e una continua attenzione allo sviluppo. Essi comprendono anche un intervento su problemi organizzativi di più vasta portata – soprattutto quelli che coinvolgono gli individui, per esempio le difficoltà che i leader affrontano nel proprio gruppo, il clima organizzativo, la cultura, la politica e il modo in cui tutto questo si innesta nella strategia aziendale.

La valutazione della leadership e il feedback possono essere realizzati in vari modi, ma il sistema migliore per procedere è quello in cui un trainer professionista, esperto di formazione manageriale, comincia effettuando una serie di colloqui e osservazioni. I colloqui devono avere le sembianze e l'atmosfera di conversazioni mirate a costruire un rapporto intenso e confidenziale fra il leader e il trainer. Di solito le conversazioni toccano argomenti come la carriera e la storia personale del leader; le difficoltà correnti che coinvolgono il management e la leadership; e anche tematiche a livello dell'organizzazione, che comprendono problemi quali il clima, le politiche e i sistemi aziendali. Spesso poi questa fase comporta, fra l'altro, l'osservazione del leader sul campo – nel corso di riunioni, mentre pronuncia discorsi o mentre affronta analisi delle prestazioni a tu per tu con i diretti interessati. Il nostro collega Fran Johnson del Gestalt Institute di Cleveland, ha progettato un intervento di questo tipo, denominandolo «A Day in the Life».[3] Il trainer trascorre con il leader una tipica giornata di lavoro, seguendolo passo per passo, partecipando a riunioni e incontri individuali con il personale e assistendo persino alle sue conversazioni telefoniche. Naturalmente il tutto avviene dando ai collaboratori una chiara spiegazione, con l'ulteriore vantaggio che, così facendo, lo staff percepirà il coinvolgimento attivo del leader nell'apprendimento e nello sviluppo della leadership.

Di solito, il processo di formazione comporta anche una valutazione più strutturata, che prevede spesso la cosiddetta *behavioral event interview* (intervista sull'evento comportamentale), il feedback a 360 gradi sull'intelligenza emotiva, lo stile gestionale, il clima e altri fattori relativi al singolo leader e all'organizzazione. Quando l'intervento formativo verte su questioni che riguardano il team o l'organizzazione, può essere opportuno che il trainer esamini altre prospettive oltre a quella del singolo leader. Indipendentemente dal fatto che il leader sia afflitto o meno dalla sindrome della reticenza, di fatto, nella vita di un manager, molte informazioni sono filtrate e molti problemi sono smorzati o dissimulati prima che giungano ai vertici. Attraverso i colloqui, l'osservazione e la valutazione, e anche con una piccola indagine dinamica, il trainer può raccogliere informazioni sugli eventi che hanno luogo nell'organizzazione e che possono essere davvero utili per il leader. Naturalmente, affinché questo processo dia frutti a lungo termine, occorre che il trainer responsabile della formazione rispetti la confidenzialità di tutte le relazioni, comprese quelle con le persone intervistate per raccogliere le informazioni sul leader; ciò significa che egli proporrà al leader solo tematiche generali e non problemi specifici.

L'intervento di formazione consente al leader di imparare rapidamente e, allo stesso tempo, di formarsi un quadro diverso – in taluni casi più preciso – di ciò che accade nell'organizzazione, soprattutto riguardo alla percezione che i singoli hanno del gruppo dirigente in generale e del leader in particolare.

Esiste inoltre un'altra ragione per cui l'impegno deve partire dall'alto: il genere di cambiamento da noi descritto richiede sforzi, sostegno e risorse, e non solo denaro. La nuova leadership comporta un nuovo modo di pensare e nuovi comportamenti che, per fare presa, devono accompagnarsi al cambiamento della cultura, dei comportamenti e dei processi

dell’organizzazione. Promuovere leader capaci di creare risonanza significa attingere alla realtà emozionale dell’organizzazione stessa, alla sua cultura e ai suoi comportamenti consolidati, e cambiarli. Poiché molti gruppi e organizzazioni ruotano intorno allo status quo, avversando qualsiasi cosa lo metta in discussione, un cambiamento di tale livello richiede una leadership coraggiosa, una grande resistenza e un impegno costante.

Non si può ignorare la cultura

Nemmeno l’impegno dei vertici dell’organizzazione può garantire che il progetto di sviluppo della leadership induca i necessari cambiamenti. Consideriamo il caso di un’azienda di servizi professionali con la quale abbiamo collaborato. Dato il carattere mutevole del settore in cui operava l’azienda, il top management si rendeva conto che, al fine di preservare il proprio vantaggio competitivo, occorreva promuovere comportamenti molto diversi. Piuttosto che cercare di modificare le abitudini collettive dell’intera organizzazione – intervento che pareva troppo rischioso – i leader pensarono di poter ugualmente cambiare la cultura aziendale, purché un numero sufficiente di manager apprendesse nuove competenze. A distanza di diversi anni, però, è ormai appurato che tutte le iniziative di cambiamento intraprese dalla società sono miseramente fallite. La leadership è nella più cieca confusione, il morale è a terra, l’indice di avvicendamento del personale non è mai stato così elevato e l’azienda è stata messa in vendita contro la volontà della direzione.

In prima battuta, i vertici avevano agito correttamente: avevano chiarito che lo sviluppo della leadership era una priorità strategica irrinunciabile; avevano svolto le dovute ricerche e predisposto un originale modello di competenze, la maggior parte delle quali correlata all’IE; infine, avevano progettato un processo di sviluppo all’avanguardia, concentrandosi esplicitamente sulle cinque scoperte e selezionando individui altamente motivati.

In sintesi, la direzione aziendale aveva predisposto un processo di cambiamento di ampio respiro. In vista delle nuove competenze di leadership, erano state rinnovate anche le procedure di assunzione e

promozione della divisione risorse umane. Intuitivamente, i leader dell'azienda sapevano che l'organizzazione alimentava norme culturali negative e si rendevano conto che le vecchie abitudini non erano in sintonia con le aspettative dei nuovi clienti, soci e venditori. Essi però non sapevano come la cultura aziendale potesse cambiare, e poiché modificare la cultura di fondo e le abitudini consolidate di tutta l'organizzazione pareva un'impresa impossibile, il gruppo dirigente decise di puntare invece sullo sviluppo di singoli leader. La speranza di una propagazione degli effetti andò scemando quando emerse con chiarezza una grave disfunzione: alcune nuove competenze di leadership erano talmente in contrasto con il sostrato culturale, che non appena i singoli leader presero a esercitarle si trovarono in difficoltà.

Una delle nuove competenze consisteva per esempio nel portare avanti con coraggio le azioni opportune per il bene dell'azienda, anche quando queste incontravano l'opposizione dei top manager. Incoraggiato dall'apparente disponibilità dimostrata dai vertici a promuovere tale assunzione di rischio, un manager prese posizione su un problema che riteneva non solo di portata aziendale, ma anche etica. Affrontò l'argomento nel quadro del programma di leadership, cogliendolo come opportunità per mettere in pratica il nuovo comportamento e – pensava lui – per aiutare l'azienda ad agire nel modo più corretto. Considerando il gran parlare che si faceva sulle nuove competenze, la reazione del suo capo, sebbene non del tutto inaspettata, fu senz'altro deludente. Quando il manager affrontò il suo superiore, quest'ultimo si comportò secondo le aspettative, elogiandolo per il coraggio dimostrato nel perseguire ciò in cui credeva. Più tardi, però, a porte chiuse, predispose un piano per sbarazzarsi di lui, considerato una presenza troppo pericolosa.

In questa organizzazione riscontrammo a più riprese situazioni analoghe. Anche quando la necessità di modificare i comportamenti di leadership era chiarissima e i singoli sapevano che cosa fare, non riuscivano tuttavia ad agire in modo nuovo. Le sacche di resistenza erano troppo diffuse e l'inerzia culturale troppo potente. Da soli, i singoli leader non possono cambiare una cultura. Affinché possa far presa, la nuova visione ideale deve diffondersi a tutti i livelli e, in un'organizzazione vasta come quella del

nostro esempio, sarebbero occorse centinaia di persone per mettere in atto un cambiamento culturale su vasta scala.

L'insegnamento che si può trarre da questo aneddoto è che la cultura non può essere ignorata, né si può sperare di cambiarla puntando su un leader alla volta. Non considerando il quadro di insieme e concentrandosi invece sullo sviluppo di singoli leader, la leadership di questa azienda non era riuscita a innescare i cambiamenti essenziali che avrebbero potuto contribuire al successo dell'organizzazione. Per quanto le persone cercassero di operare in modo diverso, i modelli di fondo non cambiavano, rendendo quasi impossibile ai singoli leader il conseguimento degli obiettivi di apprendimento prefissi. Erano state ignorate potenti leve del comportamento, che alla fine avevano portato l'intero programma ad arenarsi.

Come dimostra la ricerca, le iniziative di sviluppo della leadership possono fallire per svariati motivi. Una delle ragioni principali, come abbiamo visto nel sesto capitolo, è il fatto che molti programmi non si concentrano sulla persona nella sua totalità né sulle scoperte che portano a un cambiamento duraturo – per esempio la scoperta del proprio ideale e il suo collegamento allo sviluppo. Altri programmi, operando nei modi descritti qui di seguito, mancano di riconoscere il peso della cultura:

- Viene ignorato lo stato reale dell'organizzazione, dando per scontato che se i singoli imparano che cosa debbano fare e chi debbano essere, i sistemi e la cultura dell'organizzazione automaticamente li sosterranno nel processo di cambiamento
- Si mira a cambiare i singoli, ignorando sia le norme dei gruppi nei quali essi operano quotidianamente, sia il più vasto ambiente culturale circostante
- Il settore dell'organizzazione che guida il processo di cambiamento non è quello giusto. Affinché lo sviluppo della leadership possa trasformare *tanto* le persone *quanto* l'organizzazione, è necessario che esso parta dal vertice e sia una priorità strategica

- Si omette di creare il linguaggio della leadership – ossia espressioni significative che ne colgano lo spirito, rappresentando simbolicamente idee, ideali e prassi di leadership fondate sull'IE (un concetto sul quale torneremo in questo capitolo).

Naturalmente, i programmi che non tengono in considerazione queste problematiche generano frustrazione, cinismo e sprechi di tempo, energia e denaro.

Riuscire con un processo, non con un programma

Poniamo che un leader lo abbia capito, e abbia preparato lo scenario del cambiamento attraverso una valutazione della cultura dell'organizzazione, prendendo in esame la realtà e l'ideale a livello collettivo. Questo leader ha creato risonanza intorno all'idea del cambiamento e ha individuato le persone che assumeranno i ruoli di massima leadership nel futuro. Il passo successivo consiste nel progettare un processo in grado di creare, a ciclo continuo, una leadership capace di conseguire risultati. Il processo dovrà essere anche mirato ad assistere i leader nella scoperta dei propri sogni e dei propri ideali, nell'analisi di punti forti e punti deboli e nel trasformare il lavoro quotidiano in un laboratorio di apprendimento. Che cos'altro può fare il leader in questione?

In primo luogo, dovrà evitare i trabocchetti che si celano in molti programmi di sviluppo della leadership da noi esaminati. Troppo spesso, infatti, si tratta semplicemente di corsi di formazione per manager, mirati a coinvolgere i leader nell'apprendimento di fondamentali contenuti proposti da esperti: strategia, marketing, finanza, direzione generale e altre simili astrazioni. Sebbene queste discipline accademiche siano della massima importanza per molti leader, nessun programma esclusivamente imperniato su di esse darà alcun apporto alla trasformazione individuale o aziendale.

Sebbene in queste pagine si sia talvolta fatto riferimento ai «programmi» di sviluppo, in effetti molte organizzazioni non hanno bisogno di programmi *una tantum*, quanto piuttosto di un *processo,* impostato come

sistema olistico che permei di sé tutti i livelli dell'organizzazione. Le migliori iniziative di sviluppo della leadership sono quelle fondate su quest'assunto: l'autentico cambiamento avviene attraverso un processo sfaccettato che investe i tre livelli fondamentali dell'organizzazione: i singoli individui, i gruppi in cui essi operano, e la cultura dell'organizzazione. Un processo di questo genere, fondato sui principi che governano il cambiamento individuale e l'apprendimento negli adulti, guida i singoli in un viaggio che non è solo intellettuale, ma *anche* emotivo: dalla presa d'atto della realtà, alla realizzazione dell'ideale. Abbiamo riscontrato che uno sviluppo della leadership così progettato differisce per vari aspetti fondamentali da quelli offerti nella maggior parte delle business school o nei centri di training manageriale.

I migliori processi di sviluppo prevedono un'area protetta destinata all'apprendimento, che deve essere stimolante ma non eccessivamente rischioso. Inoltre, per apprendere davvero qualcosa di nuovo, i leader hanno bisogno di esperienze *al tempo stesso* pertinenti e capaci di rompere gli schemi. Esse devono differenziarsi dall'ordinario quel tanto che basta per agganciare l'immaginazione, ma essere sempre abbastanza familiari da risultare pertinenti. «Quando si cerca di indurre il cambiamento in una persona o in un'azienda» ammonisce spesso il nostro collega Jonno Hanafin del Gestalt Institute di Cleveland «si deve fare attenzione a gestire "l'indice di percezione della stranezza".»[4] In altri termini, occorre sì infrangere le regole, ma non al punto che la gente si allontani spaventata.

I processi di sviluppo della leadership di maggiore impatto sono quelli incentrati sull'apprendimento emotivo *oltreché* intellettuale e si fondano su un impegno attivo e partecipativo attraverso *l'action learning* (apprendimento basato sull'azione) e il training guidato, in cui ciò che si apprende diventa strumento di diagnosi e soluzione dei problemi reali dell'organizzazione. Tali processi si basano sull'apprendimento esperienziale e su simulazioni di squadra in cui si intraprende un'attività strutturata che può essere utilizzata per analizzare il proprio comportamento e quello altrui. Il processo ideale ha molteplici sfaccettature; è composto da un'audace miscela di tecniche di apprendimento; ha una certa durata; e affronta la cultura in modo diretto.

Integrare il cambiamento culturale nello sviluppo della leadership

All'inizio, affrontando la progettazione di una nuova iniziativa di sviluppo della leadership a livello di top management, i membri di un team della Unilever si sentivano tesi. Sapevano che una società di portata globale necessitava di qualcosa che l'aiutasse a diventare un'azienda leader più competitiva nel suo settore. Pertanto, la proposta avanzata da quel gruppo mirava a un fondamentale cambiamento dei comportamenti di leadership e alla creazione di una cultura aziendale imprenditoriale del tutto nuova. Nel complesso, il processo si sarebbe protratto per anni investendo una molteplicità di livelli, di aree geografiche e di aziende; esso avrebbe richiesto ai leader un generale ripensamento – dai loro sogni personali, alla visione ideale che ciascuno di essi aveva della propria azienda e del modo in cui realizzare la leadership. Si trattava dunque di una proposta ambiziosa e di vasta portata.

Nell'abbozzare lo schema dei seminari e dei ritiri che prevedevano per l'azienda, i leader adottarono un linguaggio in cui figuravano termini come *passione, carica emotiva, vulnerabilità, rischio* e *visione personale.* Per diversi mesi, nel corso di numerose conversazioni, essi osservarono le reazioni sul volto dei propri collaboratori e andarono avanti, certi com'erano che il loro progetto di cambiamento fosse valido a livello individuale e collettivo, e che per la buona riuscita del progetto stesso fosse necessario il coinvolgimento emotivo dei manager.

Il piano prevedeva innanzitutto che i 100 leader al vertice della società partecipassero a un ritiro introduttivo, guidato dai presidenti Niall FitzGerald e Antony Burgmans, nel corso del quale si sarebbero esplorate, a livello personale, abitudini del passato, convinzioni soggettive e aspirazioni per il futuro. Il ritiro si sarebbe svolto in un ambiente senz'altro suggestivo e che certamente avrebbe portato il gruppo dirigente fuori dalla sua consueta area protetta. Ci sarebbero state difficoltà fisiche da superare e questo avrebbe permesso a ciascuno di intraprendere un viaggio emozionale con i colleghi – un'opportunità per fare conoscenza e sviluppare un livello di fiducia fino ad allora impensabile; insomma, un'occasione di onestà. Sarebbe stata un'esperienza tale da toccare le persone nel profondo; una volta che fossero rientrati, poi, si sarebbe rivelata molto pertinente alla loro

vita lavorativa. L’obiettivo di fondo era che le persone tornassero al lavoro portando con sé nuovi comportamenti, una nuova mentalità e nuovi modi di collaborare.

Dopo quel primo ritiro, sarebbe cominciata la seconda fase, nel corso della quale i 500 massimi leader su scala mondiale avrebbero partecipato a una serie di seminari concepiti per attuare le nuove norme e la nuova cultura, al fine di tradurre la visione ideale in azione e innescare il cambiamento nelle aziende. Poi, per diversi anni, le unità aziendali immediatamente inferiori al livello del top management avrebbero riprodotto lo stesso processo, cogliendo i sogni e gli entusiasmi dei singoli per poi convogliarli verso l’azienda.

ACTION LEARNING

In una società di telecomunicazioni statunitense che aveva appena completato un articolato processo di sviluppo manageriale della durata di un anno, uno dei vicepresidenti in capo stava ascoltando con attenzione i membri dello staff aziendale mentre ciascuno di essi teneva il suo discorso sull’*action learning*. Quando tutti ebbero terminato, quasi incredulo il vicepresidente disse: «Queste persone sono dei leader. Non avrei mai immaginato di trovare una realtà del genere nella nostra azienda. Ci stiamo battendo per individuarne qualcuno e oggi scopriamo di averne venti. Addirittura venti! Vorrei che a tutte le nostre riunioni la gente parlasse come loro hanno fatto qui oggi. Hanno dimostrato leadership e coraggio».

Perché il vicepresidente era così sorpreso? Dopo tutto, avrebbe dovuto aspettarsi l’eccellenza: aveva appena investito diverse centinaia di migliaia di dollari in questa iniziativa per lo sviluppo della leadership, indirizzata a donne e persone di colore dotate di alte potenzialità. In realtà, durante quell’incontro conclusivo, il vicepresidente si era probabilmente aspettato di trovare qualche persona di spicco e di ascoltare qualche intervento di discreto

interesse sui diversi progetti di *action learning*. Invece, tutti i quattro gruppi, tutte le venti persone, avevano affrontato questioni strategiche vitali analizzando le modalità per farvi fronte. Il vicepresidente aveva ascoltato persone intente a presentare piani creativi, fattibili e di grande impatto, su alcune delle problematiche che toglievano il sonno a lui e costituivano una fonte di infinite preoccupazioni ai leader di tutta l'azienda. Aveva ascoltato i partecipanti parlare in modo schietto di problemi «innominabili» – quelli che, per il loro contenuto politico, non erano mai stati affrontati dall'organizzazione.

I progetti di *action learning* compresi nel programma di sviluppo manageriale di quell'azienda potrebbero essere considerati una sorta di sperimentazione attiva finalizzata.[5] Questo metodo consente ai partecipanti di sperimentare ciò che stanno imparando, utilizzando come punto di partenza problemi effettivamente esistenti nel settore della loro organizzazione. Avendo come obiettivo primario l'apprendimento e come obiettivo secondario il conseguimento di risultati, per tutta la durata del corso ciascun gruppo concentra i propri sforzi sul problema specifico di cui ha deciso di occuparsi.[6] Quelli che seguono sono alcuni dei principi da tenere in considerazione quando si intraprende l'*action learning.*

- *I progetti devono essere di natura strategica, pluridimensionali, polivalenti (ossia, non devono contenere un'unica risposta valida) e originali – in altre parole, devono vertere su problemi ai quali, nell'organizzazione, nessuno si stia dedicando.*
- *La determinazione dei progetti e il lavoro da svolgere con i gruppi devono essere attivamente promossi dal gruppo dirigente.*

- *Ai progetti devono lavorare i gruppi, e non i singoli. Per tutta la durata di ciascun progetto i gruppi devono essere aiutati nella creazione di un clima sano, nel mantenere norme funzionali, nell'alimentare l'intelligenza emotiva, nella gestione dei conflitti, nel puntare all'apprendimento piuttosto che al conseguimento di risultati e così via.*
- *Il processo di apprendimento deve essere sottoposto ad analisi ed è necessario che tale analisi faccia parte dei risultati previsti.*
- *I progetti devono avere massima visibilità.*
- *Occorre dedicare risorse ai gruppi impegnati nell'*action learning*, sollevando in una certa misura i partecipanti dai loro compiti ordinari, in modo che possano dedicarsi ai progetti.*

Via via che le nuove idee facevano presa e i leader cominciavano a entusiasmarsi alle prospettive, le conversazioni si fecero più specifiche concentrandosi su ciò che le persone avrebbero *effettivamente* realizzato durante i seminari. I manager, per esempio, si sarebbero dedicati a una profonda riflessione e avrebbero discusso fra loro degli aspetti importanti e significativi della vita personale *e* aziendale – avrebbero parlato di valori e relazioni, di ideali, speranze e sogni per il futuro, dei rimpianti e dei ricordi più belli legati al passato. Avrebbero tracciato una mappa dei successi e dei fallimenti, concentrandosi in particolare sui propri personali contributi alle nuove sfide. Avrebbero riflettuto su come superare i limiti personali e aziendali e su come creare una visione ideale collettiva del futuro. Mediante questa importante operazione di coinvolgimento emotivo, avrebbero creato un ambiente di apprendimento collettivo, costituito da gruppi di persone che avrebbero preso molto sul serio il processo di sviluppo personale e di crescita dell'azienda, spronandosi a vicenda a raccogliere la sfida del cambiamento.

L’idea di allacciare discussioni intense e profonde su ciò che i manager desideravano essere e fare in futuro era accattivante e galvanizzante. In quelle discussioni, spesso emergevano proposte che avevano l’effetto di incoraggiare i manager a riflettere profondamente, a trascendere i luoghi comuni e a parlare in modo franco gli uni con gli altri della vita, del cambiamento e dell’azienda. Fra l’altro, parlavano di come far leva sulla passione che questo processo avrebbe innescato, e di come orientare queste nuove energie verso un futuro di speranza per la Unilever.

Accadeva però che talvolta il progetto si incagliasse. Di solito questo succedeva quando venivano proposti incontri sulla leadership e sulla strategia più vicini alla consuetudine e alla tradizione. Quando affrontavano i processi più consueti, le discussioni si svuotavano di energia: in genere, i dibattiti su temi quali gli interlocutori sociali, gli obiettivi e l’«abbattimento degli ostacoli» rievocavano i numerosi programmi di pianificazione strategica a cui i manager della Unilever avevano partecipato per anni – programmi che, per quanto validi, non corrispondevano alle esigenze del momento. Durante una di queste discussioni, un top manager sentì di non poterne più. Con calma, ma appassionatamente, disse: «Gente, qui dobbiamo stare molto attenti. I nostri leader hanno fatto tutti gli esercizi di pianificazione strategica possibili e immaginabili, aiutati dai migliori docenti delle business school e dai guru del management. Non hanno alcun bisogno di un’altra strategia, e l’ultima cosa che gli serve è l’ennesima analisi sugli interlocutori sociali!». Con questo, intendeva dire che i manager *avevano capito* la strategia – ormai era il momento di abbracciarla con passione e di sviluppare una mentalità diversa e nuovi comportamenti di leadership così da trasformare la visione ideale in realtà.

Quando i leader aderiscono alla strategia a livello *esclusivamente* intellettuale, è praticamente impossibile mantenere entusiasmo e impegno, il che va a discapito dell’apprendimento. Qual era, dunque, il maggior bisogno dei leader di questa azienda? «Quello di farsi coinvolgere emotivamente dal proprio entusiasmo e dai propri sogni, *sia* in relazione agli altri *sia* in relazione alla strategia» aveva osservato questo manager. «Occorreva entrare in contatto con le possibilità future ed essere messi nelle condizioni di fare qualcosa per realizzarle.»

Per la maggior parte dei leader, e anche per molti manager, ciò che conta davvero non è una maggiore chiarezza sulle strategie, e neanche un altro piano quinquennale o l'ennesimo programma per la leadership. A incidere veramente è la passione per il lavoro, per la strategia e per l'ideale – impegnarsi anima e corpo alla ricerca di un futuro pregno di significato. Un esercizio di pianificazione più intellettuale non coinvolgerà i singoli, e di certo non modificherà la cultura. Se estraniati da tutto il resto, anche i migliori programmi di sviluppo della leadership possono fare ben poco per promuovere il cambiamento di cui le organizzazioni hanno oggi bisogno.

I leader devono trovare il modo di coinvolgere emotivamente i manager sia nei confronti dei propri colleghi sia rispetto alla propria visione ideale e accertarsi che si apprestino a operare sulla base di quella visione ideale. Quando c'è interesse e impegno sul piano emotivo, le persone cambiano. Alla Unilever il processo di pianificazione per lo sviluppo della leadership toccò fortunatamente le corde giuste per il cambiamento e lo sviluppo. Il gruppo che si occupava del progetto si assicurò di mantenere l'entusiasmo, trovando il modo di orientarlo verso un'azione positiva nell'azienda. Il fatto che a condurre il processo fin dall'inizio fossero stati i leader al vertice, garantì inoltre che i singoli sarebbero stati ritenuti responsabili del cambiamento. Fu un processo che effettivamente integrò il cambiamento della cultura aziendale nello sviluppo della leadership.

Che se ne parli!

La concezione stessa del processo adottato alla Unilever comportava che molte persone riflettessero sulla leadership, parlassero della cultura aziendale e contemplassero il cambiamento. Tuttavia, affinché lo sviluppo della leadership prenda piede, è necessario costruire risorse interne in tutta l'organizzazione e l'iniziativa deve partire dai vertici. I leader, come Niall FitzGerald e Antony Burgmans della Unilever, devono occuparsi in prima persona del processo. Per coinvolgere davvero i partecipanti, è necessario inoltre che il processo sia gratificante sul piano emotivo.

Per esempio, occorre assicurarsi che le persone *percepiscano* l'inclusione nell'iniziativa come segno di un riconoscimento delle loro abilità. Alla Unilever, l'invito a partecipare al processo era considerato un onore, un

indice di prestigio, il segno che la società aveva individuato nel partecipante un soggetto chiave per l'azienda. Considerando la partecipazione come un vantaggio personale ai fini dell'avanzamento di carriera, i manager cercavano attivamente di esservi inclusi.

Né tutto questo accadeva per caso: si trattava infatti di una strategia. Si procedeva a tracciare le parti delle figure di punta, si scrivevano comunicazioni e si preparava deliberatamente il terreno nel corso di conversazioni informali: il tutto era concepito per far sì che si parlasse dello sviluppo della leadership e del cambiamento della cultura aziendale. I leader chiave comunicavano personalmente con i collaboratori spiegando loro perché fossero stati selezionati e quale senso avrebbe avuto essere un leader della nuova organizzazione.

Alla Unilever vi era comunque anche la consapevolezza che la selezione dei candidati dovesse essere trasparente. Eventuali mosse politiche sarebbero state evidenti e il processo avrebbe così perduto la propria credibilità. Qualcosa del genere accadde in un'industria europea nella quale si finì per ammettere al processo tre tipi di persone: coloro che effettivamente meritavano di esservi inclusi; coloro che necessitavano di formazione per tenere il passo dei leader più giovani; e coloro i quali – a giudizio dei top leader – avevano, per così dire, acquisito il diritto all'accesso in virtù degli anni di servizio. Figuratevi ora la dinamica: tutti sapevano a quale categoria ciascuno apparteneva!

I leader che guidano l'organizzazione devono creare un processo di selezione che tenga conto del paradosso del coinvolgimento: l'accesso è aperto ai migliori fra i migliori, e tutti hanno un'opportunità. Questo comporta confronti reali fra le persone e non soltanto la divulgazione di comunicazioni di servizio o la trasmissione di messaggi elettronici per informare gli interessati della data e del luogo in cui presentarsi per il nuovo programma di leadership. Certo, in questo modo tutto è più faticoso, ma ne vale la pena: la buona impostazione delle modalità di ingresso può determinare il successo di tutta l'iniziativa.

Una volta che il processo di sviluppo della leadership è in corso, la messa a punto e l'uso di un linguaggio che ne sia espressione rappresentano mezzi efficacissimi per far sì che se ne parli, così da assicurarsi il continuo coinvolgimento delle persone. Il ritiro introduttivo per i manager della

Unilever, per esempio, era stato organizzato in Costa Rica, ma per ottenere il massimo impatto emotivo, il luogo era stato tenuto nascosto ai partecipanti fino al loro arrivo. Quel ritiro – che insieme a intense discussioni a livello interpersonale e di gruppo prevedeva anche escursioni faticose – modificò in modo fondamentale la percezione che i leader avevano di se stessi, degli altri e dell'azienda. Attraverso questa serie di conversazioni, semplici ma profonde, tenute nel contesto di un'ecologia al tempo stesso magnifica e fragile, i singoli appresero nuove modalità di comunicazione interpersonale che si sarebbero tradotte in nuovi canali di collaborazione all'interno dell'azienda.

Al rientro, quando i partecipanti cominciarono ad applicare a se stessi e all'azienda ciò che avevano appreso, «Costa Rica» finì per diventare un'espressione con la quale fare riferimento alla vicinanza emotiva e alle conversazioni autentiche che avevano sperimentato laggiù, e che volevano continuare anche una volta tornati in sede. Di fatto, nel corso dei primi 18 mesi del processo di cambiamento, termini quali *relazioni autentiche*, *integrità*, *attendibilità*, *conferimento di potere* e *responsabilizzazione* vennero a simboleggiare una molteplicità di nuovi comportamenti di leadership. E sebbene si tratti di parole comunissime, alla Unilever hanno assunto un significato speciale in seguito alle esperienze vissute dai leader dell'azienda.

Oggi, a molti anni dall'inizio del percorso di cambiamento alla Unilever, lo sviluppo della leadership ha un impatto determinante sul modo di guidare l'azienda e di gestire le relazioni. I leader hanno la responsabilità dei risultati e sono tenuti a favorire la nuova mentalità e la nuova realtà emozionale. I sistemi che fanno capo alla divisione risorse umane – pianificazione degli avvicendamenti, retribuzioni e gestione delle prestazioni – si stanno allineando alla strategia del cambiamento e sono intenzionalmente mirati a promuovere la nuova cultura.

Occuparsi dello sviluppo dei leader non significa dedicarsi esclusivamente ai singoli. come abbiamo visto, il processo coinvolge anche la cultura, i sistemi che guidano e vincolano il comportamento individuale, i gruppi e le squadre in cui gli individui trascorrono il proprio tempo e infine altri elementi più scontati, quali per esempio lo stato attuale dell'organizzazione e le difficoltà esterne cui essa deve far fronte. Se lo

sviluppo della leadership viene utilizzato per intervenire a tutti questi livelli, nell'organizzazione si genera una maggiore risonanza.

Un valido esempio in tal senso è rappresentato dallo sforzo messo in atto dall'unità US Private Client della Merrill Lynch.

Perseguire la leadership

Già azienda di notevole successo, con una lunga esperienza di leadership solida e competente, l'unità US Private Client della Merrill Lynch doveva ora far fronte a nuove difficoltà. Nel suo settore, la concorrenza proveniva dalle fonti più inaspettate. La richiesta di servizi da parte dei clienti si faceva visibilmente più insistente, il mercato globale era ormai una realtà e la rivoluzione del commercio elettronico stava minacciando l'attività più caratteristica dell'azienda. Per assicurarsi che i punti di forza della leadership crescessero di pari passo con le esigenze in divenire di questa unità aziendale, la vicepresidente Linda Pittari collaborò con Tim McManus, direttore per lo sviluppo della leadership e per il training, alla creazione di un metodo più sistematico e mirato per sviluppare i leader, concentrandosi sulle competenze di IE.

«Sapevamo che le sfide che ci attendevano in futuro sarebbero state diverse da quelle affrontate in passato» ci spiegò Linda Pittari. «Perciò volevamo assicurarci che i nostri leader imparassero a operare in contesti nuovi.»

Il processo incominciò con l'identificazione di chi, fra coloro che operavano sul campo o in sede, avesse delle potenzialità manageriali. Nel tempo, con il procedere dell'iniziativa, Linda Pittari e il suo gruppo seguirono i manager negli anni più critici del loro esordio. Le esperienze che i manager acquisivano sul campo, associate al valido supporto dei mentori, consentì alla società di creare bravi leader; d'altra parte, una delle principali ragioni per cui l'iniziativa finalizzata allo sviluppo della leadership riuscì tanto bene, fu che Linda Pittari non aveva puntato tutto sulle persone. Aveva compreso anche quanto fosse importante avere una prospettiva più ampia sulla cultura di fondo dell'azienda e quanto questa potesse agevolare o inibire la leadership. Questa è una drastica differenza

rispetto alla maggior parte dei programmi di sviluppo, che si esauriscono, dall'inizio alla fine, sull'individuo.

Linda Pittari partì da un'idea precisa di quali fossero delle norme cardine della cultura aziendale; poi procedette indagando quali, fra quelle norme, fossero effettivamente utili ai fini del nuovo tipo di leadership e quali, invece, la intralciassero. Utilizzando il processo di indagine dinamica che abbiamo illustrato nel capitolo 10, Pittari condusse insieme al proprio team diversi colloqui con i leader chiave, così da farsi un'idea del quadro culturale in cui vivevano. Essenzialmente, le domande poste erano le seguenti: Che cosa è consentito fare qui? Quali comportamenti e valori ci si aspettano? Quali stili di leadership sono accolti con favore e quali sono invece disapprovati? Quali competenze vengono sviluppate e quali ignorate?

D'altra parte, questo era solo l'inizio. Linda Pittari, insieme al suo team, cominciò anche a scavare alla ricerca dei problemi fondamentali e delle ragioni profonde alle spalle del successo o del fallimento dei singoli in quel particolare contesto culturale.[7] I ricercatori saggiarono quanto fosse profondo l'impegno verso i principi di base e cercarono di capire perché i leader si comportassero in un determinato modo. Domandarono alla gente che cosa pensasse della leadership aziendale, chiedendo in particolare di esprimersi sugli aspetti funzionali e disfunzionali – informazioni essenziali per capire come collocare lo sviluppo della leadership nel seguito. Sulla scorta di questi dati, il team fu messo nelle condizioni di capire quali aspetti della cultura aziendale limitassero l'efficacia della leadership e quali abituali prassi di leadership dovessero essere modificate. Compresero anche che cosa dovesse essere conservato.

Questa azienda, che dopo tutto era fondata sulla costruzione di rapporti con la clientela, faceva leva su uno stile di leadership affiliativo. Le cordiali relazioni che i manager intrattenevano con i propri collaboratori diretti stimolavano enormemente la lealtà e la devozione, dando vita a vincoli solidissimi, a un instancabile impegno sul lavoro e a relazioni intense e basate sulla fiducia. Grazie a questo stile affiliativo, tuttavia, i manager esitavano a indicare esplicitamente gli ambiti in cui le persone dovevano migliorare, il che rendeva difficoltoso il decollo di una vera e propria formazione. Malgrado i manager cercassero di sopperire a questo

inconveniente utilizzando sofisticati sistemi di gestione delle prestazioni e attribuendo ai singoli la responsabilità dei risultati finanziari, spesso capitava che questi ultimi andassero avanti per anni senza ricevere alcun feedback diretto su come migliorarsi o evolvere in vista della fase successiva.

Usando come base il processo di indagine dinamica, e affiancandolo a un esame approfondito degli individui apparentemente molto efficaci nel nuovo ambiente, il team di Linda Pittari riuscì a predisporre un percorso per lo sviluppo della leadership che aveva lo scopo di contrastare una parte della vecchia cultura, promuovendo al tempo stesso i valori, le norme e i sistemi utili e positivi per i nuovi leader. Furono identificate abilità e competenze da potenziare: per esempio, come dare e ricevere feedback finalizzati allo sviluppo; come trovare il punto di equilibrio fra il ragionevole buon senso e la disponibilità a correre dei rischi; come promuovere l'innovazione; e, ancora, come gestire una forza lavoro sempre più diversificata. Infine, furono identificate capacità di lettura del business che andavano potenziate.

Oggi, a distanza di diversi anni dall'inizio del processo di sviluppo della leadership intrapreso da Linda Pittari e dal suo team presso questa unità aziendale della Merrill Lynch, il 40 per cento di coloro che presero parte al processo è stato promosso e ricopre posizioni di responsabilità più elevate rispetto a quelle occupate qualche anno fa. Ma l'aspetto forse più importante sta nel fatto che lo sforzo del cambiamento concentrò l'attenzione dei vertici sulla gestione, sulla leadership e sulle pratiche culturali realmente bisognose di cambiare e, da allora, essi hanno continuato a lavorarci sopra. Oggi esiste una pianificazione dell'avvicendamento più sistematica e si presta maggiore attenzione agli individui che costituiscono modelli per la leadership del futuro.

Avendo ben compreso che la loro iniziativa avrebbe dovuto assolvere a una duplice funzione – ossia proporre un modello di cambiamento individuale e al tempo stesso operare sulle problematiche culturali – il team di Linda Pittari concepì un processo capace di modificare sia la cultura aziendale, sia la vita degli individui che lavoravano quotidianamente nell'azienda.

Massimizzare la durata degli effetti del processo di apprendimento

In conclusione, i migliori programmi per lo sviluppo della leadership sono quelli incentrati sulla cultura, sulle competenze e persino sul morale. Essi aderiscono ai principi del cambiamento autodiretto e affrontano il processo stesso di apprendimento e sviluppo in modo articolato, puntando a diversi livelli: il singolo, il team e l'organizzazione. Gli elementi che caratterizzano i processi di qualità eccellente sono i seguenti:

- Raccordo con la cultura dell'organizzazione (e in taluni casi cambiamento della cultura stessa)
- Seminari fondati su filosofia e pratica del cambiamento individuale
- Apprendimento di competenze di intelligenza emotiva, e non solo di competenze tecniche
- Esperienze di apprendimento solide, creative e finalizzate
- Relazioni che favoriscono l'apprendimento, per esempio quelle che si instaurano in gruppi di apprendimento oppure con i trainer.

Per noi, lo sviluppo della leadership va considerato in termini di massimizzazione della durata degli effetti del processo di apprendimento. L'idea è quella di mettere a punto un processo capace di «tenuta», tale da rendere l'apprendimento continuativo.

Nei migliori processi di sviluppo gli individui *imparano a imparare* e si concentrano, in un modo nuovo e protratto nel tempo, sulla realizzazione del proprio sogno comune. Hanno una sorta di mappa che li guida in un viaggio che per loro ha un significato, una mappa che è una guida valida tanto nel loro lavoro di oggi, quanto in quello di domani. È stata tracciata sullo sfondo dei valori, delle convinzioni, delle speranze e dei sogni personali dell'individuo. Lo sviluppo delle competenze necessarie per ciascun dato lavoro o funzione non è che una parte di quella mappa: il

punto essenziale sta nell'assicurarsi che il processo di sviluppo lasci un segno nelle persone, nella cultura e nei sistemi che offrono supporto al cambiamento, allo sviluppo e a norme efficaci. Fra le ricompense per questo sforzo dovrebbero figurare l'apprendimento continuo e una maggior capacità di cambiamento.

Il cambiamento è possibile e la gente è disposta a cambiare, purché veda una buona ragione per farlo. Il cambiamento che coinvolge la leadership fa maturare nelle persone la consapevolezza di ciò che vogliono modificare e di come intendono realizzare la trasformazione. Affinché questo tipo di apprendimento abbia un impatto duraturo su un'organizzazione, è necessario però spingersi oltre il singolo e riflettere sui passi che bisogna compiere a livello di gruppi – e di organizzazione nel suo complesso – per incoraggiare lo sviluppo di leader dotati di IE.

Procedere verso la risonanza nel lavoro e nella vita

Giunti ormai al termine del nostro percorso, vogliamo alzare lo sguardo sul futuro per esplorare le implicazioni più ampie di ciò che abbiamo detto finora.

Per prima cosa, consideriamo la nostra tesi. Noi sosteniamo che le emozioni abbiano un'enorme importanza per la leadership – in particolare, che la *primal leadership* sia una dimensione fondamentale, che in larga misura determina se le iniziative di un leader avranno successo oppure no. Abbiamo poi esaminato le basi neurologiche – soprattutto il circuito aperto delle emozioni – che spiegano perché la creazione della risonanza sia compito fondamentale di qualsiasi leader.

Abbiamo dimostrato come l'intelligenza emotiva apporti effettivamente le competenze fondamentali per una leadership risonante e come tali capacità possano essere coltivate e potenziate, a livello sia individuale sia di gruppo. Questa leadership risonante può di fatto trovarsi distribuita in un'intera organizzazione e, come dimostrano molti dati in merito, ciò produrrà risultati concreti in termini di efficienza e prestazioni.

In questo libro, abbiamo fatto qualcosa di più che limitarci a proporre una nuova teoria sulla leadership; abbiamo pensato anche a questo genere di

domanda: «Come posso intervenire sul problema lunedì mattina?». La prima applicazione pratica consiste nel potenziare e perfezionare le capacità di intelligenza emotiva del leader. Abbiamo così tracciato le diverse mosse che, secondo quanto emerso dalle nostre ricerche, conducono a miglioramenti duraturi nelle competenze di IE essenziali per la leadership.

Siamo poi passati a un altro problema: in che modo rendere più risonante un gruppo, un team o un'intera organizzazione? In termini di impatto sull'azienda, il potenziamento dell'IE collettiva di un intero gruppo può essere di gran lunga più incisivo della promozione dell'IE in un singolo membro di quello stesso gruppo. Per un intervento del genere serve tuttavia un leader abile, che sappia monitorare lo stato emotivo del team e sia in grado di orientare nella giusta direzione le norme dei gruppi o la cultura dell'organizzazione. Infine, la stessa organizzazione può diventare una sorta di incubatrice nella quale promuovere lo sviluppo della leadership risonante, il che ha implicazioni importanti non solo per coloro che operano al suo interno, ma anche per i risultati di bilancio.

Oggi più che mai

Perché tutto questo è tanto importante, non solo oggi, ma anche in vista del futuro?

Ovunque si trovino, i leader devono far fronte a una serie di imperativi irrevocabili, realtà dinamiche determinate da profondi mutamenti sociali, politici, economici e tecnologici. Il nostro mondo, per non parlare di quello aziendale, sta attraversando una fase di profonda trasformazione che richiede una nuova leadership. Nelle aziende con le quali lavoriamo riscontriamo un continuo potenziamento dei sistemi informatici, la diffusione del commercio elettronico, la rapida diversificazione della forza lavoro, la globalizzazione dell'economia, l'implacabile accelerazione delle attività economiche, e tutto questo a un ritmo di cambiamento sempre più rapido.

Queste realtà aziendali rendono ancor più essenziale la *primal leadership*. Consideriamo, per esempio, le implicazioni di questo fatto: moltissime strategie aziendali oggi perseguibili, domani non avranno più

alcun senso. «Entro due-cinque anni, il 50 per cento dei modelli di gestione delle attività economiche non avrà più applicazione» lamenta l'amministratore delegato di una società di servizi operante nella ricerca di informazioni. «Prendiamo il nostro caso. Annualmente vendiamo informazioni che nel giro di qualche anno potrebbero essere disponibili gratuitamente su Internet; di conseguenza dobbiamo impegnarci a trovare nuovi sistemi per commercializzare le nostre informazioni.» Come ha detto il direttore di una banca di investimento: «Moltissime aziende colano a picco mentre il loro management sta a guardare paralizzato dal terrore».

La possibilità che un'azienda si riveli sufficientemente agile da sopravvivere a un futuro pieno di sorprese dipende in larga misura dalla capacità dei suoi leader – in particolare di quelli che fanno parte del gruppo al vertice – di controllare le proprie emozioni di fronte a drastici cambiamenti. Mentre la quota di mercato va assottigliandosi e i profitti sono in caduta libera, i leader possono lasciarsi cogliere dal panico; la paura li spingerà a negare l'evidenza – ricorreranno al futile espediente di ripetersi che «va tutto bene» – oppure li indurrà a soluzioni impulsive e mal concepite. Questi leader, per esempio, potrebbero ricorrere al taglio dei costi concentrando gli interventi sui dipendenti che per l'azienda è meno gravoso perdere, invece di focalizzarsi sugli individui che sarebbe vitale trattenere. L'ansia riduce la capacità del cervello di capire le situazioni e reagire correttamente a esse; quando la capacità decisionale dei leader è paralizzata dalla paura, l'intera organizzazione può precipitare.

I leader dotati di IE sanno come controllare le emozioni controproducenti in modo da riuscire a mantenere la concentrazione e la chiarezza di pensiero anche sotto pressione. Essi non aspettano una crisi per agire da agenti di cambiamento; restano flessibili e si adattano alle nuove realtà prima degli altri invece di limitarsi a reagire alla crisi del momento. Anche nel corso di imponenti trasformazioni, questi leader riescono a scorgere la strada che conduce a un futuro migliore, e sanno comunicare questa loro visione in modo risonante, mettendosi alla testa degli altri.

Consideriamo, per esempio, quelle aziende che in passato, operando in una ristretta nicchia di mercato, godevano di una certa prosperità, ma che ora vedono spuntare concorrenti da ogni parte del mondo. Mentre un numero sempre più grande di aziende si trova a competere sul mercato

globale, gli standard delle prestazioni dei leader vanno modificandosi. Un tempo a un'azienda bastavano risultati di un certo livello per essere la migliore del suo settore in una determinata regione o in un dato paese; ma oggi, nella realtà globale, per essere annoverati fra i migliori sono richieste prestazioni di standard mondiale. Tale requisito crea l'esigenza di una risonanza capace di generare un miglioramento continuo, non solo in un singolo leader, ma nell'intera organizzazione.

Ridefinire l'eccellenza

C'è anche un'altra ragione per cui la *primal leadership* diventerà sempre più importante via via che muoveremo verso il futuro. Il vecchio modello di leadership era concentrato su una dimensione funzionale, senza tenere in alcun conto quella emotiva o personale; gli individui erano considerati elementi intercambiabili. Oggi, questa leadership impersonale è sempre più inadeguata. I leader capaci di risonanza infrangono i vecchi modelli di leadership, forgiati a immagine dei capitani d'industria – figure autoritarie appartenenti al passato che dirigevano dall'alto, perlopiù in virtù del potere loro assegnato dalla posizione.

Oggi prende sempre più piede una nuova tendenza: gli elementi migliori non dirigono solo grazie al potere, ma perché eccellono nell'arte delle relazioni, ossia in quella capacità straordinaria che il mutevole clima del mondo aziendale rende indispensabile. In un contesto in cui le aziende assottigliano il loro organico di dirigenti, le grandi imprese si fondono fra loro varcando i confini nazionali, e clienti e fornitori ristrutturano le loro reti di rapporti, il concetto di eccellenza nella leadership viene ridefinito in termini interpersonali.

I leader capaci di risonanza sanno quando essere collaborativi e quando invece visionari; sanno distinguere i momenti in cui è necessario ascoltare e quelli in cui bisogna imporsi. Questi leader hanno un'abilità particolare nel mantenersi sintonizzati con la propria percezione di ciò che conta davvero, e nel delineare una missione che sia in risonanza con i valori degli individui sotto la loro guida. Essi coltivano e alimentano spontaneamente le relazioni, facendo affiorare problemi latenti e creando le sinergie umane che contraddistinguono un gruppo armonico. Interessandosi alla carriera dei

propri collaboratori, questi leader costruiscono un potente vincolo di fedeltà e stimolano i singoli a dare il meglio di sé in una missione che risponde a valori comuni.

Il leader dotato di IE realizza ciascuna di queste azioni al momento giusto, nel modo giusto e con le persone giuste. La sua è una leadership che crea un clima di entusiasmo e flessibilità, in cui le persone si sentono incoraggiate a esprimere al massimo la propria creatività, dando in tal modo il meglio di sé. Viste le attuali realtà aziendali, un clima di lavoro di questo tipo genera un valore aggiunto attraverso ingredienti umani essenziali alla prestazione dell'organizzazione.

Rispetto a quelli del passato, i leader che abbiamo descritto danno più importanza ai valori, sono più flessibili e informali, più aperti e franchi. Si mantengono in contatto più stretto con i singoli e con i gruppi. Soprattutto, emanano risonanza: hanno un'autentica passione per la propria missione, una passione contagiosa. Il loro entusiasmo e il loro fervore si diffondono spontaneamente, infondendo energia ai collaboratori. E la risonanza è il fattore essenziale della *primal leadership.*

Appendice A

Intelligenza emotiva e quoziente intellettivo

Nota tecnica

In anni recenti abbiamo analizzato i dati di 500 modelli di competenze rilevati in grandi aziende di portata mondiale (fra cui IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways e Credit Suisse First Boston), ma anche in organizzazioni sanitarie, istituzioni accademiche, enti di governo e persino in un ordine religioso.[1] Al fine di stabilire quali capacità personali determinassero prestazioni superiori all'interno di queste organizzazioni, abbiamo raggruppato le capacità in tre categorie: abilità puramente tecniche, come quelle finanziarie o di pianificazione aziendale; abilità cognitive, come il ragionamento analitico; e alcuni tratti rivelatori di intelligenza emotiva, come la consapevolezza di sé e le capacità di relazione.

Per formulare questi modelli di competenze, l'approccio di alcuni psicologi è stato quello di chiedere ai top manager delle aziende esaminate di identificare le competenze distintive dei leader più brillanti, cercando poi riscontro presso un «gruppo di esperti». Altri analisti hanno invece utilizzato un metodo più rigoroso, invitando i top manager a basarsi su criteri oggettivi – per esempio la redditività di una divisione – e indicare chi, ai livelli più elevati dell'organizzazione, si distinguesse dalla media per le prestazioni eccellenti. Questi individui sono stati poi sottoposti a numerosi test e colloqui, e le loro competenze sono state messe metodicamente a confronto al fine di identificare quali di esse distinguessero gli autori di prestazioni eccellenti.

Indipendentemente dal metodo adottato, con questo processo si ottenevano elenchi di caratteristiche possedute dai leader più efficaci. Essi potevano comprendere un numero variabile di competenze (da due o tre a una quindicina), quali per esempio lo spirito di iniziativa, la collaborazione e l'empatia.

L’analisi dell’insieme dei dati ricavati da centinaia di modelli di competenze ha prodotto risultati di eccezionale rilievo. Certamente, l’intelletto si è rivelato, in qualche misura, un fattore determinante delle prestazioni superiori; le capacità cognitive – come la capacità di pensare tenendo d’occhio il contesto più ampio dei problemi e quella di avere una visione a lungo termine – erano particolarmente importanti; tuttavia, quando si è calcolato il rapporto fra abilità tecniche e capacità puramente cognitive da un lato (alcune delle quali riflettevano certi aspetti del quoziente intellettivo, o QI) e intelligenza emotiva dall’altro, si è rilevato che fra le competenze distintive dei leader eccellenti, quelle legate all’intelligenza emotiva avevano un peso crescente man mano che ci si spostava ai livelli superiori dell’organizzazione, dove le differenze in termini di capacità tecniche sono invece trascurabili.

In altri termini, quanto più elevata era la posizione dei leader considerati eccellenti, tanto più determinanti si rivelavano, ai fini della loro efficacia, le competenze di IE. Ai vertici, se si confrontavano i leader con prestazioni eccellenti e quelli con prestazioni medie, circa l’85 per cento delle differenze riscontrate nei loro profili erano da ascriversi a fattori di intelligenza emotiva piuttosto che ad abilità puramente cognitive come la perizia tecnica.[2]

Questo in parte dipende dagli ostacoli intellettuali che i manager devono superare per arrivare a coprire le loro posizioni. Per conseguire un titolo di specializzazione come un MBA[3] solitamente occorre un QI almeno di 110-120. In termini di QI, la selezione operata per l’accesso ai livelli dirigenziali è dunque alquanto severa, e fra coloro che occupano le posizioni più elevate la variazione di QI è relativamente bassa. D’altro canto, poiché non viene operata praticamente alcuna selezione in termini di IE, in questo caso la variazione fra i manager è molto più elevata. Per questo motivo, ai fini dell’eccellenza nella leadership, la superiorità in queste competenze è di gran lunga più importante del QI.[4]

Benché l’esatto rapporto fra IE e abilità cognitive dipenda dal modo in cui esse vengono misurate e dalle specifiche esigenze di questa o quella organizzazione, riteniamo che in linea di massima l’IE contribuisca nella misura dell’80-90 per cento alle competenze che distinguono i leader

eccellenti da quelli mediocri, e talvolta in misura addirittura superiore. Certamente, da queste ricerche emerge anche l'importanza di competenze puramente cognitive, come la perizia tecnica, competenze che tuttavia si presentano spesso come abilità di ingresso, ossia come le capacità-soglia che occorrono per poter svolgere un lavoro medio. Sebbene ogni organizzazione abbia le sue competenze specifiche, fra le competenze decisive e discriminanti quelle di IE sono la grande maggioranza.[5] Nonostante ciò, quando si misurano queste specifiche competenze per valutarne il peso, anche le competenze cognitive mostrano di dare un contributo significativo, a seconda del particolare modello cui si fa riferimento.

Per farsi un'idea delle implicazioni pratiche che queste competenze hanno per un'azienda, si consideri la seguente analisi riguardante la misura in cui i partner di un grande studio contabile contribuirono agli utili della società. Nel caso di partner molto dotati di competenze legate alla gestione di sé, l'incremento di utile rilevato superava del 78 per cento quello attribuibile a partner sprovvisti di quelle competenze. Allo stesso modo, l'incremento di utile attribuibile ai partner provvisti di competenze sociali era del 110 per cento superiore e coloro che erano molto abili nella gestione di sé contribuivano all'incremento di utile con uno spettacolare 390 per cento – che, nel caso specifico, si traduceva in 1.465.000 dollari all'anno.

Per converso, notevoli capacità di ragionamento analitico non apportavano che un incremento pari al 50 per cento. Pertanto, le capacità puramente cognitive hanno sicuramente un loro peso, ma quello delle competenze di IE è di gran lunga superiore.[6]

Appendice B

Intelligenza emotiva.

Le competenze della leadership

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

- *Consapevolezza del proprio stato emotivo.* I leader che hanno un alto grado di tale consapevolezza sono sintonizzati sui propri segnali interiori e capiscono l'impatto che essi esercitano sulla loro persona e sulle loro prestazioni professionali. Questi leader operano in sintonia con i propri valori guida ed essendo capaci di formarsi una visione d'insieme delle situazioni complesse, riescono spesso a intuire quale sia la condotta migliore. Costoro sanno essere spontanei e schietti: sono in grado di parlare apertamente delle proprie emozioni e di esprimere in modo convincente la visione ideale che li ispira.
- *Accurata autovalutazione.* I leader con un alto grado di consapevolezza di sé in genere conoscono i propri limiti e i propri punti di forza e sanno essere autoironici. Dimostrano talento nel capire in che cosa debbano migliorarsi e accettano di buon grado le critiche costruttive e i feedback. Essendo capaci di una corretta autovalutazione, questi leader sanno quando chiedere aiuto e su che cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza utili alla leadership.
- *Fiducia in se stessi.* Disponendo di una valutazione accurata delle proprie abilità, i leader riescono ad avvalersi dei propri punti di forza. I leader che hanno fiducia in se stessi riescono a trovare stimolanti i compiti difficili. Spesso questi leader hanno una presenza e una sicurezza che consentono loro di emergere dal gruppo.

- *Gestione delle proprie emozioni.* I leader dotati di autocontrollo riescono a capire come dominare le emozioni e gli impulsi fonte di turbamento e sanno persino incanalarli verso fini costruttivi. Ciò che distingue un leader dotato di autocontrollo è la capacità di restare calmo e lucido in situazioni di stress elevato o nel corso di una crisi, oppure quella di non piegarsi neanche di fronte alle prove più dure.
- *Trasparenza.* I leader che si comportano in modo trasparente sono quelli che vivono secondo i propri valori. La trasparenza – un'autentica apertura agli altri a proposito di sentimenti, convinzioni e azioni – consente l'integrità. Questi leader ammettono apertamente errori o mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici da parte di altri, invece di fingere di non vederli.
- *Adattabilità.* I leader adattabili riescono a districarsi fra diverse esigenze senza perdere concentrazione ed energia e si sentono a proprio agio nelle inevitabili ambiguità della vita organizzativa. Questi leader sanno essere flessibili di fronte a nuove sfide, si adeguano alla fluidità dei cambiamenti con agilità e colgono rapidamente informazioni e realtà nuove.
- *Orientamento al risultato.* I leader con questa competenza hanno standard personali elevati che li spronano costantemente a cercare il miglioramento delle prestazioni, sia per se stessi che per i loro collaboratori e subordinati. Sono pragmatici, fissano obiettivi ragionevoli ma stimolanti; inoltre, poiché sono capaci di valutare il rischio, hanno obiettivi che, pur essendo notevoli, saranno raggiungibili. La capacità di affermarsi è contraddistinta dal continuo apprendimento – e insegnamento – di modalità per operare meglio.

- *Iniziativa.* I leader che hanno la percezione della propria efficacia – consapevoli di possedere ciò che occorre per controllare il proprio destino – eccellono nell'iniziativa. Invece di rimanere in attesa, colgono le opportunità, oppure le creano. I leader di questo tipo non esitano a schivare le lungaggini burocratiche, e talvolta a piegare le regole, se ciò può servire a creare migliori possibilità per il futuro.
- *Ottimismo.* Un leader ottimista sa assorbire i colpi interpretando la sconfitta più come un'opportunità che come una minaccia. Questo leader guarda agli altri positivamente e si aspetta il meglio da loro. La sua prospettiva è quella del «bicchiere mezzo pieno» e grazie a essa egli ritiene che il futuro porti cambiamenti positivi.

CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

- *Empatia.* I leader dotati di empatia sono in grado di sintonizzarsi su un'ampia gamma di segnali emotivi, il che consente loro di captare le emozioni, tacite ma percepibili, di un singolo o di un gruppo. Questi leader ascoltano attentamente e riescono a cogliere la prospettiva degli altri. L'empatia rende il leader capace di andare d'accordo con persone di formazione e cultura diverse.
- *Consapevolezza dell'organizzazione.* Un leader con una buona consapevolezza sociale può essere dotato di acume politico ed è in grado di identificare essenziali reti sociali come pure di leggere fondamentali rapporti di potere. Questi leader riescono a comprendere le forze politiche operanti nell'organizzazione, come pure i valori guida e le norme implicite.

- *Orientamento al cliente.* I leader dotati di questa competenza promuovono nell'organizzazione un clima emotivo nel quale le persone a diretto contatto con la clientela sapranno mantenere l'equilibrio delle relazioni. Questi leader tengono attentamente sotto controllo il livello di soddisfazione della clientela assicurandosi che riceva ciò che le occorre e, se necessario, si rendono disponibili.

GESTIONE DEI RAPPORTI INTERPERSONALI

- *Leadership ispiratrice.* I leader capaci di ispirare gli altri creano risonanza e scuotono le persone mostrando loro una visione ideale avvincente o una missione condivisa. Questo tipo di leader è la personificazione di ciò che si aspetta dagli altri e sa descrivere una missione condivisa in modo tale da stimolarli a seguirlo. Egli trasmette il senso di uno scopo comune, che trascende le mansioni quotidiane e rende entusiasmante il lavoro.
- *Influenza.* Gli indicatori di questa competenza vanno dalla capacità di suscitare l'interesse di un particolare ascoltatore, al sapere sia come costruire risorse interne attraverso le persone chiave sia come creare una rete di sostegno alle proprie iniziative. I leader abili nell'influenzare gli altri sanno essere stimolanti e persuasivi quando si rivolgono al gruppo.
- *Sviluppo delle potenzialità altrui.* I leader che hanno attitudine a coltivare le potenzialità altrui mostrano un autentico interesse per coloro di cui si occupano, comprendendone gli obiettivi, i punti di forza e i punti deboli. Questi leader sanno dare feedback costruttivi e puntuali e sono mentori o maestri naturali.

- *Agente di cambiamento.* I leader che riescono a essere agenti di cambiamento sono in grado di riconoscere la necessità di cambiare, mettono in discussione lo status quo e promuovono il nuovo ordine. Sanno difendere con forza il cambiamento anche di fronte agli oppositori, perorandone la causa in modo convincente. Riescono anche a trovare modalità pratiche per superare le barriere al cambiamento.
- *Gestione dei conflitti.* I leader che sanno gestire i conflitti trovano il modo di far parlare tutte le parti interessate, sanno capire le loro differenti prospettive, e riescono infine a trovare un ideale comune che tutti siano disposti a sottoscrivere. Costoro fanno affiorare il conflitto, riconoscono i sentimenti e i punti di vista di tutti e poi reindirizzano l'energia verso un ideale comune.
- *Lavoro di gruppo e collaborazione.* I leader che sanno fare gioco di squadra generano un'atmosfera cameratesca e sono essi stessi modelli di rispetto, sostegno e collaborazione. Inducono gli altri a impegnarsi con entusiasmo nell'iniziativa collettiva e sanno costruire lo spirito e l'identità del gruppo. Dedicano tempo a plasmare e cementare relazioni profonde, al di là degli obblighi dettati dal lavoro.

Ringraziamenti

QUESTO LIBRO È IL RISULTATO DI DECENNI di lavoro sulle tematiche sfociate nella teoria della *primal leadership*, alla quale ognuno di noi si è accostato con una prospettiva diversa. Siamo in debito con tutti coloro che hanno contribuito alle nostre riflessioni e alle nostre ricerche e che hanno reso possibile la stesura di questo libro.

Nel caso di Richard Boyatzis e Daniel Goleman, buona parte di coloro che hanno contribuito con le proprie ricerche all'elaborazione teorica dei concetti espressi in quest'opera è costituita da colleghi del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, diretto da Cary Cherniss della Graduate School for Professional and Applied Psychology alla Rutgers University. Si tratta, tra gli altri, di Lyle Spencer, Marylin Gowing, Claudio Fernández-Aráoz e Matthew Mangino, le cui ricerche hanno contribuito direttamente a questo libro.

Ma la prima fonte di ispirazione è stato David McClelland, nostro professore di riferimento a Harvard durante gli anni della specializzazione: i suoi studi e le sue teorie hanno plasmato gran parte del nostro lavoro fino alla sua morte, avvenuta nel 1998. Il nostro debito si estende anche ai colleghi di quei primi anni di ricerca, attualmente attivi presso Hay Group, che hanno continuato a condividere con noi i risultati delle indagini condotte sulla natura dell'eccellenza. Tra loro vanno citati Murray Dalziel, managing director per le attività internazionali di Hay Group, che continua a essere fonte di grandi intuizioni e chiarezza analitica nella sua visione della leadership e dello sviluppo organizzativo; Mary Fontaine, vicepresidente senior, e James Burrus, vicepresidente, al McClelland Center di Hay Group di Boston; John Larrere, vicepresidente e direttore generale di Hay Group; e Paul Basile, ex direttore marketing, sempre di Hay Group.

Tra i molti altri colleghi, attivi presso Hay Group, il cui lavoro ha supportato il nostro, vanno citati Keith Cornella, Ginny Flynn, Patricia Marshall, Signe Spencer e Bill Tredwell, tutti a Boston; Therese Jacobs-Stewart a Minneapolis; Connie Schroyer ad Arlington (Virginia); Rick Lash a Toronto; Nick Boulter, Chris Dyson, Alison Forsythe, Katherine Thomas e Peter Melrose a Londra; Sergio Oxer e Luis Giorgio a San Paolo del Brasile e Tharuma Rajah a Kuala Lumpur.

Nella sede di Boston di Hay Group, Ruth Jacobs, coadiuvata nel suo lavoro da Michele Burckle, ci ha fornito analisi di cruciale importanza. Anche Fabio Sala, che sta effettuando personalmente alcune ricerche con l'ECI, ha collaborato al gravoso, ma essenziale compito dell'analisi dei dati.

Richard Boyatzis ringrazia in modo particolare David Kolb, docente di comportamento aziendale alla Case Western Reserve University, che lo ha iniziato al modello del cambiamento comportamentale e lo ha spinto ad approfondire le indagini in materia. Ringrazia anche i numerosi colleghi che lo hanno aiutato nella ricerca e nella creazione del modello di apprendimento autodiretto e che hanno contribuito a trasmetterlo con l'insegnamento: Ann Baker, Robert F. Bales, Diana Bilimoria, Susan Case, Scott Cowen, Christine Dreyfus, Vanessa Druskat, Louella Harvey-Hein, Retta Holdorf, David Leonard, Poppy McLeod, Charalampos Mainemelis, Angela Murphy, Patricia Petty, Ken Rhee, Lorraine Thompson, Jane Wheeler e Robert Wright.

Molti altri hanno contribuito alla visione della leadership espressa in questo libro. Daniel Goleman desidera ringraziare Deepak Sethi della Thomson Corporation; Naomi R. Wolf del Woodhull Institute for Ethical Leadership; Richard Davidson, direttore del Laboratory for Affective Neuroscience all'Università del Wisconsin; Steve Kelner della Egon Zehnder International e Robin Stern del Program for Social and Emotional Learning al Teachers College, Columbia University. Rachel Brod si è prodigata in preziose ricerche bibliografiche e Rowan Foster ha fornito un impagabile supporto logistico.

Annie McKee ringrazia in modo particolare Fran Johnston del Gestalt Institute di Cleveland, le cui acute intuizioni e i cui insegnamenti hanno arricchito nel corso degli anni le sue conoscenze teoriche e pratiche: la sua

amicizia è davvero un bene prezioso. Ringrazia inoltre Cecilia McMillen dell'Università del Massachusetts, le cui ricerche e il cui lavoro con le aziende sono stati illuminanti, e Tom Malnight della IMD, per la creatività, la collaborazione e la simpatia. Un ringraziamento va anche all'inestimabile aiuto fornito da Barbara Reitano, Tracy Simandl, Neen Kuzmick, Lezlie Lovett, Beulah Trey, Jonno Hanafin, MaryAnn Rainey, Michael Kitson, Linda Pittari, Felice Tilin, David Smith e Carol Scheman.

Alla Harvard Business School Press, la nostra riconoscenza va a Marjorie Williams e Carol Franco, che ci hanno assistito fino al compimento di questo lavoro. Un ringraziamento particolare al nostro editor principale, Suzanne Rotondo, per le sue osservazioni acute e il suo coinvolgimento, e a Lucy McCauley per l'aiuto ispirato in fase di revisione. Astrid Sandoval, Sharon Rice e Gayle Treadwell sono state davvero preziose. Come sempre, Suzy Wetlaufer ha portato avanti le nostre stesse idee, nel dar forma a un articolo per la «Harvard Business Review».

Nella sfera privata, Annie McKee ringrazia suo marito, Eddy Mwelwa, che è la sua fonte di ispirazione; i suoi figli, Becky, Sean e Sarah Renio, la cui capacità di leadership dimostra la portata dell'intelligenza emotiva creando risonanza in famiglia; i suoi genitori, Cathy MacDonald Wigsten e Murray Wigsten, per il supporto emotivo e intellettuale offertole durante questo lavoro; i suoi fratelli, Rick, Matt, Mark, Jeff e Robert; e sua sorella Sam.

Richard Boyatzis ringrazia la moglie Sandy per aver tollerato la sua concentrazione sul lavoro durante i mesi della stesura del libro, e per l'affettuoso sostegno e l'aiuto prestatogli durante la revisione delle bozze; ringrazia anche suo figlio, Mark Scott, e il compianto suocero, Ronald W. Scott, per la loro collaborazione alla revisione delle bozze.

Come sempre, Daniel Goleman manifesta alla moglie, Tara Bennett-Goleman, la propria gratitudine per l'intuito e la pazienza dimostratigli e spera che quest'opera possa contribuire a creare un futuro migliore per le sue nipoti, Lila e Hazel Goleman.

Infine, vorremmo riconoscere il valore della nostra collaborazione – e della sua natura risonante – ai fini della stesura di questo libro.

Questo libro è l'espressione di una ricerca tuttora in atto sul ruolo dell'intelligenza emotiva nella leadership. Accettiamo con piacere qualsiasi reazione proveniente dai nostri lettori – pensieri, aneddoti, riflessioni. Benché a volte sia difficile rispondere a ogni singola e-mail, ci fa piacere ricevere le vostre osservazioni (che per noi rappresentano sempre una fonte preziosa di informazioni).

Per contattarci tramite e-mail, utilizzate i seguenti indirizzi:

Daniel Goleman: Goleman@Javanet.com

Richard Boyatzis: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Annie McKee: anniemckeel@aol.com

Note

Prefazione

1. Per garantire uno stile fluido e sottolineare il carattere collettivo del nostro discorso, abbiamo fatto un uso del *noi* molto ampio e libero. In questo libro, il pronome *noi* si riferisce non solo al gruppo composto dai tre autori, ma anche al lavoro intrapreso singolarmente da ognuno di essi, nonché all'apporto dei loro più stretti collaboratori.

Capitolo 1

1. Come la maggior parte degli aneddoti presentati in questo libro, la vicenda in questione ci è stata narrata da una delle persone intervistate (in questo caso un testimone diretto dei fatti). Quando gli episodi riportati risultano tratti da fonti indirette, sono stati forniti i relativi riferimenti nelle note finali. Nei casi in cui gli intervistati hanno riferito aneddoti in via confidenziale, i dettagli che avrebbero consentito di risalire con esattezza agli avvenimenti sono stati alterati.
2. Lisa Berkman *et al.*, «Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction», in «Annals of Internal Medicine», 1992.
3. Anika Rosengren *et al.*, «Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933», in «British Medical Journal» 207 (17), 1983, 1102-1106.

4. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, 2000.
5. Robert Levenson, Università della California di Berkeley, comunicazione personale.
6. Howard Friedman e Ronald Riggio, «Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion», in «Journal of Nonverbal Behavior» 6, 1981, 32-58.
7. Janice R. Kelly e Sigal Barsade, «Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams», working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001.
8. C. Bartel e R. Saavedra, «The Collective Construction of Work Group Moods», in «Administrative Science Quarterly» 45, 2000, 187-231.
9. Peter Totterdell *et al.*, «Evidence of Mood Linkage in Work Groups», in «Journal of Personality and Social Psychology» 74, 1998, 1504-1515.
10. Peter Totterdell, «Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams», in «Journal of Applied Psychology» 85 (6), 2000, 848-859.
11. *Vedi* Wallace Bachman, «Nice Guys Finish First: A SMYLOG Analysis of U.S. Naval Commands», in *The SMYLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*, a cura di Richard Brian Polley, A. Paul Hare e Philip J. Stone, New York, Praeger, 1988.
12. Anthony T. Pescosolido, «Emotional Intensity in Groups», tesi di PhD, Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, 2000.
13. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, Basic Books, 1995 [*Personalità egemoni:*

anatomia dell'attitudine al comando, trad. it. di Ester Dornetti, Milano, Feltrinelli, 1996].

14. V.U. Druskat e A.T. Pescosolido, «Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes», lavoro inoltrato per la pubblicazione, 2001.
15. Sigal G. Barsade e Donald E. Gibson, «Group Emotion: A View from the Top and Bottom», in *Research on Managing Groups and Teams*, a cura di D. Gruenfeld *et al.*, Greenwich (CT), JAI Press, 1998.
16. Robert Levenson e Anna Ruef, «Emotional Knowledge and Rapport», in *Empathic Accuracy*, a cura di William Ickes, New York, Guilford Press, 1997.
17. Meredith Small, «More Than the Best Medicine», in «Scientific American», agosto 2000, 24.
18. Robert Provine, *Laughter: A Scientific Investigation*, New York, Viking Press, 2000 [*Ridere: un'indagine scientifica*, trad. it. di Nicoletta Colombi, Milano, Baldini & Castoldi, 2001].
19. *Ibidem.*
20. *Vedi*, per esempio, Jennifer M. George e Kenneth Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context», in «Journal of Applied Psychology» 75 (6), 1990, 698-706.
21. R.C. Sinclair, «Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal», in «Organizational Behavior and Human Decision Processes» 42, 1988, 22-46.
22. Jennifer M. George, «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence», in «Human Relations» 53 (8), 2000, 1027-1055.

23. Il fenomeno dell'autorafforzamento degli stati d'animo viene preso in esame in un gran numero di pubblicazioni. *Vedi*, per esempio, Gordon H. Bower, «Mood Congruity of Social Judgments», in *Emotion and Social Judgments*, a cura di Joseph Forgas, Oxford, Pergamon Press, 1991, 31-53.

24. *Vedi*, per esempio, Jacqueline Wood, Andrew Matthews e Tim Dalgleish, «Anxiety and Cognitive Inhibition», in «Emotion» 1 (2), 2001, 166-181.

25. Sigal G. Barsade, «The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups», working paper 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2000.

26. John Basch e Cynthia D. Fisher, «Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace», in *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, a cura di N. Ashkanasy, W. Zerbe e C. Hartel, Westport (CT), Quorum Books, 2000, 36-48.

27. Jeffrey B. Henriques e Richard J. Davidson, «Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects», in «Biological Psychiatry» 42, 1997, 1039-1050.

28. Cynthia D. Fisher e Christopher S. Noble, «Affect and Performance: A Within Persons Analysis», articolo presentato al convegno annuale della Academy of Management, Toronto, 2000.

29. Cynthia D. Fisher, «Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?», in «Journal of Organizational Behavior» 21, 2000, 185-202. *Vedi* anche Howard Weiss, Jeffrey Nicholas e Catherine Daus, «An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time», in «Organizational Behavior and Human Decision Processes» 78 (1), 1999, 1-24.

30. *Vedi* A.M. Isen, «Positive Affect», in *Handbook of Cognition and Emotion*, a cura di Tim Dalgleish e Mick J. Power, Chichester (England), Wiley, 1999.

31. *Vedi* Cynthia D. Fisher e Christopher S. Noble, «Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance», studio presentato alla seconda Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, agosto 2000.

32. Martin E. Seligman e Peter Schulman, «The People Make the Place», in «Personnel Psychology» 40, 1987, 437-453.

33. I risultati di queste ricerche sono analizzati in R.W. Clouse e K.L. Spurgeon, «Corporate Analysis of Humor», in «Psychology: A Journal of Human Behavior» 32, 1995, 1-24.

34. Sigal G. Barsade, Andrew J. Ward *et al.*, «To Your Heart's Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams», in «Administrative Science Quarterly» 45, 2000, 802-836.

35. Lyle Spencer, studio presentato al convegno del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 aprile 2001.

36. B. Schneider e D.E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

37. J.M. George e K. Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior», op. cit.

38. *Vedi* anche Jennifer M. George, «Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service», in «Journal of Applied Psychology» 25 (9), 1995, 778-794.

39. B. Schneider e D.E. Bowen, *Winning the Service Game*, op. cit.

40. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», in «Psychological Science» 9, 1998, 331-339; Daniel Williams, *Leadership for the 21st*

Century: Life Insurance Leadership Study, Boston, LOMA/Hay Group, 1995.

41. Più tecnicamente, le variazioni del clima aziendale erano imputabili ai diversi stili di leadership in misura variabile dal 53 al 72 per cento. *Vedi* Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers e Kathleen H. O'Connell, *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*, Boston, McBer & Company, 1996.

42. La medesima argomentazione è stata sostenuta da J.M. George e K. Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior», op. cit.; e da Neal M. Ashkanasy e Barry Tse, «Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review», in Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Hartel e Wilffred J. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Westport (CT), Quorum Books, 2000, 221-235.

Capitolo 2

1. Non siamo certo i primi a sostenere che la chiave della coesione di un gruppo o di un'azienda risiede nella condivisione delle emozioni. *Vedi*, per esempio, B.E. Ashforth e R.H. Humphrey, «Emotion in the Workplace: A Reappraisal», in «Human Relations» 48, 1995, 97-125; ed Edward Lawler, «Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory», in «American Sociological Review» 57, 1992, 327-339.

2. Secondo la nostra teoria, risonanza e dissonanza costituiscono i due poli della leadership emozionale, visualizzabili nei termini di due dimensioni: il timbro emotivo e la sintonia empatica. La prima dimensione registra la coloritura emotiva e l'impatto delle azioni del leader, positivo o negativo che sia; la seconda riflette l'empatia, ovvero l'eventuale condizione di

reciproca sintonia emozionale esistente tra il leader e coloro che lo circondano.

3. I risultati dell'indagine sono riportati da Vivian Marino, «It's All the Rage at Work, Too», in «The New York Times», 12 novembre 2000, inserto Money & Business, 3.

4. La ricerca, realizzata da John Gottman dell'Università di Washington, è stata condotta su alcune coppie di coniugi, ma è plausibile che si verifichino le medesime reazioni fisiologiche ogniqualvolta le persone coinvolte nella lite intrattengono una relazione profonda e di grande peso emotivo, come quella che unisce capo e dipendente. Per i dettagli, *vedi* John Gottman, *What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes*, Hillsdale (NJ), Lawrence Earlbaum Associates, 1993.

5. Robert Baron, «Countering the Effects of Destructive Criticism», in «Journal of Applied Psychology» 75 (3), 1990, 235-246.

6. *Vedi*, per esempio, Dolf Zillman, «Mental Control of Angry Aggression», in *Handbook of Mental Control*, a cura di Daniel Wegner e James S. Pennebaker, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1993.

7. J.K. Rowling, *Harry Potter and The Prisoner of Azkaban*, London, Bloomsbury, 1999, 187 [*Harry Potter e il prigioniero di Azkaban*, trad. it. di Beatrice Masini, Milano, Salani, 2000].

8. *Vedi*, per esempio, Michael Maccoby, «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio 2000, 69-75.

9. I dettagli degli aspetti neurologici descritti in questo capitolo sono molto più complessi di quanto indicato. Per motivi di chiarezza, abbiamo semplificato l'immagine, focalizzando

sulle strutture chiave dell'intricata rete di circuiti sempre implicata in ogni comportamento complesso.

10. Quando parliamo di amigdala, ci riferiamo non solo a tale struttura, ma anche alla rete di circuiti che collega l'amigdala alle altre parti del cervello. *Vedi* Joseph LeDoux, *The Emotional Brain*, New York, Simon & Schuster, 1996 [Il *cervello emotivo: alle radici delle emozioni*, trad. it. di Sylvie Coyaud, Milano, Baldini & Castoldi, 1998].
11. I pazienti neurologici che hanno subito danni bilaterali alle aree dell'amigdala, all'area ventromediale del lobo prefrontale e alla corteccia insulare e somato-sensoriale destra presentano carenze nei test di intelligenza emotiva, mentre ciò non accade nel caso di pazienti con lesioni localizzate in altre aree cerebrali, per esempio in altre aree della neocorteccia. Le aree citate sembrano rivestire un'importanza cruciale per la percezione delle emozioni proprie e altrui, così come per la loro regolazione ed espressione. Antonio Damasio, College of Medicine dell'Università dell'Iowa, comunicazione personale; Reuven Bar-On, comunicazione personale sui dati preliminari raccolti insieme ad Antoine Bechara e Daniel Tranel, colleghi del Dr. Damasio.
12. *Vedi*, per esempio, Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, 1998.
13. Per ulteriori dettagli, *vedi* Fabio Sala, *ECI Technical Manual*, Boston, Hay Group, 2001.

Capitolo 3

1. Fabio Sala, «Relationship between Executive's Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership», tesi di PhD, Boston University Graduate School of Arts and Science, 2000.
2. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», in «Psychological Science» 9,

1998, 331-339. Le competenze di IE più fortemente legate allo humour rientravano in buona parte nelle due sfere della consapevolezza sociale e delle abilità relazionali: ciò non stupisce, poiché tali capacità sono caratterizzate da una maggiore visibilità sociale. Esse comprendevano l'empatia, la consapevolezza aziendale, l'influenza e la leadership di gruppo. Lo humour presentava d'altra parte forti legami anche con le competenze appartenenti alla sfera del dominio di sé (iniziativa e spinta all'affermazione) e con la fiducia in se stessi, che è un riflesso dell'autoconsapevolezza. Ciò indica che per questi leader di talento, l'abile uso dello humour costituiva il canale privilegiato tramite il quale esprimere diverse – se non la maggior parte – delle competenze di IE e che tale aspetto rappresentava di per sé una delle basi del loro successo.

3. David C. McClelland, «Testing for Competence Rather Than Intelligence», in «American Psychologist» 28, 1973, 14-31. Quando McClelland scrisse questo articolo, Richard Boyatzis e Daniel Goleman si stavano specializzando in Psicologia a Harvard sotto la sua guida.

4. Lyle Spencer, «The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs», in *The Emotionally Intelligent Workplace*, a cura di Cary Cherniss e Daniel Goleman, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

5. Mentre le vendite messe a segno in un anno da un dirigente di filiale «medio» ammontavano a circa 17 milioni di dollari, i leader «eccellenti» realizzavano risultati superiori del 75 per cento – per un giro d'affari, in media, di 29,8 milioni – e ottenevano un utile sulle vendite che superava la media del 106 per cento.

6. James C. Collins e Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness, 1994.

7. La ricerca sulla leadership alla Johnson & Johnson è stata realizzata da Dottie Brienza, della divisione Consumer Companies, e da Kathy Cavallo. I risultati sono stati presentati al convegno del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations tenutosi a Cambridge, Massachusetts, il 3 novembre 2000.

8. L'ECI 360 valuta l'intera gamma delle competenze di leadership fondate sull'intelligenza emotiva. Per ulteriori informazioni, *vedi* il sito Internet http://www.eisglobal.com.

9. Le differenze erano statisticamente significative per tutte le 20 competenze di intelligenza emotiva. L'ECI ha mostrato una maggiore correlazione con le potenzialità più elevate rispetto al modello di competenze della leadership sviluppato dall'azienda.

10. Abbiamo ridotto da cinque a quattro le sfere che costituivano il modello di competenze di intelligenza emotiva, inserendo la «motivazione» nel «controllo di sé». Alcune analisi statistiche ci hanno anche spinto a combinare diverse competenze di IE – per esempio, la «capacità di promuovere le diversità» è diventata una componente dell'«empatia» – e pertanto l'elenco, che in precedenza comprendeva 25 competenze di IE, ne contiene ora solo 19. Nuove riflessioni ci hanno anche indotto a ridenominare alcune competenze, per enfatizzare le caratteristiche più rilevanti per i leader emozionali: l'«affidabilità» è diventata «trasparenza» e la «leadership» è diventata «leadership ispiratrice». Abbiamo inoltre abbandonato il concetto di «coscienziosità», che riveste un'importanza relativa quando un leader può affidare la gestione dei dettagli a un abile assistente. Infine, abbiamo fatto confluire la «comunicazione» – che è uno strumento dell'influenza – con la competenza dell'«influenza».

11. Per una spiegazione più dettagliata dei nessi esistenti tra competenze di IE e cervello, *vedi* Daniel Goleman, «Emotional

Intelligence: A Theory of Performance», in *The Emotionally Intelligent Workplace*, op. cit.

12. Per la teoria di base, *vedi* Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1998 [*Lavorare con intelligenza emotiva*, trad. it. di Isabella Blum, Milano, Rizzoli, 1998]. In *Essere leader* sviluppiamo ulteriormente tale teoria.

13. La «massa critica» cruciale di doti nelle competenze di intelligenza emotiva è stata determinata sia da Richard Boyatzis, nel suo *The Competent Manager: A Model for Organizational Effectiveness*, New York, Wiley-Interscience, 1982, sia da David C. McClelland, in «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», in «Psychological Science» 9, 1998, 331-339.

14. Richard J. Davidson, Daren C. Jackson e Ned H. Kalin, «Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience», in «Psychological Bulletin» 126 (6), 2000, 890-909.

15. Antonio Damasio, *Descartes' Error*, New York, Putnam, 1994 [*L'errore di Cartesio: emozione, ragione e cervello umano*, trad. it. di Filippo Macaluso, Milano, Adelphi, 2001].

16. Ann Graham Ettinger, *Make Up Your Mind*, Santa Monica (CA), Merritt Publishing, 1995.

17. Barbara Knowlton, Jennifer Mangels e Larry Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», in «Science» 273, 1996, 1399-1402.

18. Matthew D. Lieberman, «Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach», in «Psychological Bulletin» 126, 2000, 109-137.

19. *Ibidem.*

20. A. Damasio, *Descartes' Error*, op. cit.

21. La funzione inibitoria delle aree prefrontali è oggetto di un'attiva ricerca; alcuni risultati evidenziano un'azione inibitoria delle connessioni provenienti dalla corteccia prefrontale sui neuroni dell'amigdala. Richard Davidson, Università del Wisconsin, comunicazione personale.

22. In altre pubblicazioni, questa competenza è stata definita con il termine *affidabilità*, o *fiducia.* In questa sede abbiamo utilizzato *trasparenza* per sottolineare l'importanza per la leadership di questo aspetto di tale competenza.

23. Lewis MacAdams, *Birth of Cool: Beat, Bebop and the American Avant-Garde*, New York, Free Press, 2001.

24. *Vedi*, per esempio, Paul J. Eslinger, «Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy», in «European Neurology» 39, 1998, 193-199.

25. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, 2000.

26. *Vedi*, per esempio, Warren Bennis e Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985 [*Leader, anatomia della leadership: le 4 chiavi della leadership effettiva*, trad. it. di Gaby Hartwig e Vito Messana, Milano, F. Angeli, 1993]; Jay Conger, *The Charismatic Leader*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989; John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996 [*Guidare il cambiamento: rinnovamento e leadership*, Milano, EtasLibri, 1998].

27. Citato in Matthew Mangino e Christine Dreyfus, «Developing Emotional Intelligence Competencies», studio presentato al convegno del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 aprile 2001.

Capitolo 4

1. Il database è stato compilato dalla società di consulenza di Boston McBer & Company (oggi Hay Group) e in origine fu analizzato da Stephen P. Kelner Jr. *Vedi* Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers e Kathleen H. O'Connell, *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*, Boston, McBer & Company, 1996. Il campione aveva carattere internazionale e comprendeva leader attivi in Europa, Africa, America settentrionale, Australia e area del Pacifico; metà di essi erano americani. I parametri per la valutazione del clima lavorativo furono sviluppati dalla McBer & Company sulla base del lavoro originale di George Litwin. *Vedi* George H. Litwin e R.A. Stringer Jr., *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1971. Tali parametri comprendono sei indicatori specifici del clima, basati sulla ricerca pionieristica di Litwin e Stringer e sulle migliorie apportatevi in seguito da David McClelland e dai suoi colleghi della McBer.
2. Citato in Alden M. Hayashi, «When to Trust your Gut», in «Harvard Business Review», febbraio 2001, 59-65.
3. James McGregor Burns, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978. Lo stesso vale per i leader «carismatici», che esprimono una visione strategica permeata dalla sensibilità verso le esigenze di quanti vi sono coinvolti; *vedi* Jay A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
4. Shelley Lazarus e David Ogilvy, «A Job and a Life Intertwined», in «The New York Times», 23 maggio 2001, C3.
5. Cynthia D. Fisher e Christopher S. Noble, «Affect and Performance: A Within Persons Analysis», studio presentato al convegno annuale della Academy of Management, Toronto, 2000.

6. James C. Collins e Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, op. cit.
7. Stephen P. Kelner, «Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious», tesi di PhD, Boston University, 1991.
8. Citato in Steve Lohr, «IBM Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue», in «The New York Times», 31 luglio 2000, C3.

Capitolo 5

1. «The Best Performers», in «Business Week», 29 marzo 1999, 98.
2. Floyd Norris, «S.E.C. Accuses Former Sunbeam Official of Fraud», in «New York Times», 16 maggio 2001, 1.
3. *Vedi*, per esempio, Michael Maccoby, «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio 2000, per un punto di vista sugli aspetti positivi e negativi di questo tipo di leadership.
4. *Vedi Jim* Collins, «Level 5 Leadership», in «Harvard Business Review», gennaio 2001, 66-76.
5. Gruppo di ricerca dell'Hay Group, diretto da John Larrere con Martin Leshner, David Baker e Stephen P. Kelner, per LOMA. *Vedi* Daniel Williams, *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study*, Boston, LOMA/Hay Group, 1995.
6. Citato da Amy Zipkin in «The Wisdom of Thoughtfulness», in «The New York Times», 31 maggio 2000, C1.
7. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», in «Psychological Science» 9, 1998, 331-339.

8. *Vedi* «Research into Headteacher Effectiveness», relazione di Hay Group per lo U.K. Department for Education and Employment, 2000.

Capitolo 6

1. La sindrome della reticenza fu descritta per la prima volta da John Byrne in «CEO Disease», in «Business Week», 1 aprile 1991, 52-59.
2. James Conway e Allen Huffcutt, «Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer and Self-Ratings», in «Human Performance» 10 (4), 1977, 331-360.
3. Secondo quanto riscontrato da alcune ricerche e da un certo numero di studiosi di gestione aziendale, le donne e coloro che appartengono a evidenti gruppi di minoranza ricevono un feedback più scarso e di minore utilità rispetto ad altre categorie di lavoratori. *Vedi*, per esempio, Peggy Stuart, «What Does the Glass Ceiling Cost You?», in «Personnel Journal» 71 (11), 1992, 70-80; Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor e The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*, Reading (MA), Addison-Wesley, 1987; Taylor Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.
4. J. Kruger e D. Dunning, «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Competence Lead to Inflated Self-Assessments», in «Journal of Personality and Social Psychology» 77 (6), 1999, 1121-1134.
5. Eric Harter, «The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership Principles to Concepts

of Organizational Sustainability», tesi per un Master of Education, Case Western Reserve University, 1999.

6. Analisi di Michele Burckle, in Fabio Sala, *ECI Technical Manual*, Boston, Hay Group, 2001.

7. L'opera di John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III e Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1970, ripercorre diversi studi sull'«effetto luna di miele», ed è approdata a questa conclusione. In tempi più recenti, la possibilità teorica di ottenere cambiamenti significativi e la manifestazione concreta di tale possibilità è stata confermata da studi meta-analitici e analisi degli effetti utili; tuttavia, l'entità del cambiamento ottenuto non è quella che la mole degli investimenti profusi lascerebbe prevedere e si realizza soltanto con alcuni tipi di training. *Vedi* Charles C. Morrow, M. Quintin Jarrett e Melvin Rupinski, «An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate Wide Training», in «Personnel Psychology» 50, 1997, 91-119; Timothy Baldwin e J. Kevin Ford, «Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research», in «Personnel Psychology» 41, 1988, 63-105; Michael J. Burke e Russell R. Day, «A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training», in «Journal of Applied Psychology» 71 (2), 1986, 232-245. Inoltre, nei casi in cui sono stati riscontrati cambiamenti, l'estensione relativamente ridotta dei periodi di tempo studiati fa sorgere qualche dubbio sulla natura effettivamente sostenibile dei progressi ottenuti.

8. Alcuni studi hanno dimostrato che il training può avere ripercussioni positive sulla vita professionale o privata, il che costituisce il fine ultimo degli sforzi per migliorarsi. L'attenzione concessa all'impatto sui risultati, per quanto auspicabile, potrebbe rendere meno chiare le *modalità* con cui si realizza il cambiamento. Sono effettivamente le azioni e le abitudini delle persone a cambiare oppure il cambiamento è

imputabile ad altri fattori contingenti? Una ricerca bibliografica condotta a livello mondiale dal Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations ha reperito solo 15 programmi in grado di promuovere un effettivo miglioramento dell'IE. Nella maggior parte dei casi, essi hanno evidenziato un impatto sui risultati professionali (per esempio il numero di nuove aziende avviate) o sulla vita privata (per esempio trovare un lavoro o raggiungere un certo grado di soddisfazione). Il lettore interessato trovera un'analisi di questi programmi in Cary Cherniss e Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, Washington, D.C., American Society for Training and Development, 2000.

9. Una ricerca con un disegno sperimentale di qualità dovrebbe comprendere una serie di test sul comportamento in esame, da eseguire all'inizio e alla fine del training, nonché la possibilità di effettuare un raffronto con altri programmi, per esempio ricorrendo a gruppi di confronto o adottando un disegno sequenziale. La mancanza di tali elementi nel numero già esiguo di tentativi di valutazione dei programmi di training implica che molti risultati ottenuti in queste ricerche non siano utili come potrebbero.

10. Preston E. Smith, «Management Modeling Training to Improve Morale and Customer Satisfaction», in «Personnel Psychology» 29, 1976, 351-359. Come parametro delle abilità comunicative del gruppo sottoposto a training sono state classificate, prima e dopo il corso, risposte scritte a tipici problemi posti dai clienti; la medesima procedura è stata applicata ai gruppi di confronto. Il miglioramento percentuale riscontrato in questo studio rispecchia il confronto tra il comportamento pre e post training.

11. Una ricerca condotta su alcuni amministratori scolastici – spesso considerata un classico tra gli studi del settore – ha

evidenziato un miglioramento pari solo all’8 per cento in un’ampia gamma di queste abilità tre mesi dopo il training. Raymond A. Noe e Neal Schmitt, «The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model», in «Personnel Psychology» 39, 1986, 497-523. Il cambiamento comportamentale era valutato adottando un criterio a 360 gradi. Il superiore diretto dei partecipanti al corso, due docenti (subordinati o colleghi) e due coadiutori dello staff valutarono i soggetti sottoposti al training prima e dopo il suo svolgimento, utilizzando sei scale di valutazione relativamente a comportamenti quali la sensibilità verso gli altri, la leadership e la risolutezza. Il miglioramento percentuale che si evince da questo studio rispecchia il confronto tra il comportamento pre e post training.

Un’altra ricerca riscontrò che, a tre mesi dal completamento del training, la consapevolezza e le abilità sociali di alcuni manager di un’azienda siderurgica presentavano un miglioramento del 9 per cento, calato al 7 per cento 18 mesi dopo. Herbert H. Hand, Max D. Richards e John W. Slocum Jr., «Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program», in «Academy of Management Journal» 16 (2), 1973, 185-246. Il comportamento era valutato da gruppi di subordinati dei manager partecipanti al training, utilizzando un questionario che prendeva in esame parametri quali la sollecitudine e la sensibilità verso gli altri, la consapevolezza di sé e l’iniziativa. Il rilevamento dei dati venne eseguito sia per i partecipanti al training sia per i gruppi di confronto. Il miglioramento percentuale riscontrato in questo studio rispecchia il confronto tra il comportamento pre e post training.

Diversi altri studi, che confrontarono il comportamento di soggetti sottoposti a training con quello di individui che non avevano frequentato alcun programma (o che avevano partecipato a training di tipo diverso), senza tuttavia prevedere alcun test pre training, evidenziarono i medesimi risultati: un

aumento comparativo dell'11 per cento nelle abilità sociali di manager di primo livello in un grande centro medico urbano due mesi dopo il training. K.N. Wexley e W.F. Memeroff, «Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development», in «Journal of Applied Psychology» 60 (4), 1975, 446-450. Individui subordinati (sia dei manager partecipanti al training sia di quelli dei gruppi di confronto) completarono un questionario riguardante i loro superiori, inteso a valutare comportamenti come la sollecitudine e la sensibilità verso gli altri, la capacità di risolvere conflitti, lo spirito collaborativo nell'ambito del gruppo e la capacità di suscitare e comunicare aspettative. Il miglioramento percentuale riscontrato in questo studio rispecchia il confronto tra il comportamento tenuto dai partecipanti dopo il training e la condotta dei manager dei gruppi di confronto. Il confronto eseguito sulla base esclusiva dei test post training costituisce un'approssimazione legittima poiché l'assegnazione dei soggetti al gruppo di training o di controllo fu eseguita in modo randomizzato. In un altro studio, alcuni manager di primo livello mostrarono un miglioramento del 18 per cento in una serie di comportamenti collegati all'IE a un anno dal completamento del training. Gary P. Latham e Lise M. Saari, «Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors through Behavioral Modeling», in «Journal of Applied Psychology» 64 (3), 1979, 239-246. I partecipanti al training e quelli assegnati ai gruppi di confronto furono valutati a 3 e a 12 mesi dal completamento del training, relativamente a fattori come il controllo emotivo, le capacità di supervisione e l'interazione con gli altri.

Un altro studio evidenziò un miglioramento medio dell'8 per cento in seguito all'attuazione di un programma di cambiamento. Dianne P. Young e Nancy M. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*, Greensboro (NC), Center for Creative Leadership, 1996. I

dirigenti e i manager che frequentavano il programma del LeaderLab furono valutati dai colleghi circa cinque mesi e mezzo dopo il training; venne inoltre fornita una valutazione retrospettiva della loro condotta un anno prima. La gamma di comportamenti studiata comprendeva la flessibilità, la fiducia in se stessi, le abilità relazionali e la capacità di affrontare una situazione di instabilità emotiva. Il miglioramento percentuale attestato in questo studio risulta dalla formula seguente: dai punteggi espressi dai colleghi al momento della valutazione si sottraggono quelli formulati retrospettivamente e riferiti a un anno prima; i risultati così ottenuti vengono poi divisi per i punteggi retrospettivi.

12. Nelle cinque ricerche analizzate, la percentuale del 10 per cento rappresenta il miglioramento medio ottenuto nei comportamenti di IE multipli o combinati. Tale percentuale non comprende lo studio sulle abilità comunicative, perché esso considerava un'unica competenza specifica. Anche tenendo conto di quella ricerca, la media generale non supera comunque il 15 per cento. La carenza di studi specifici, la difficoltà a stabilire la confrontabilità delle misure e la mancanza di coerenza nei disegni sperimentali delle diverse ricerche concorrono a rendere impossibile un calcolo preciso.

    Esistono indubbiamente altri studi che non è stato possibile reperire e tenere in considerazione o che non erano accessibili tramite libri o riviste e che quindi sono stati tralasciati. Questa nostra rassegna non ha certo la pretesa di essere completa, tuttavia è indicativa del miglioramento percentuale, da considerarsi quale approssimazione dell'impatto reale. Tale approssimazione vuole rappresentare un utile strumento per il confronto dell'impatto relativo dei diversi percorsi di formazione al management, ovvero training, istruzione e autoapprendimento. Purtroppo, diverse delle più recenti meta-analisi e recensioni utilizzano tecniche statistiche che danno conto della portata dell'impatto e di altri dati associativi. Benché si riveli utile ai ricercatori per determinare la

significatività statistica dei risultati, tale approccio non consente tuttavia di effettuare un confronto del miglioramento percentuale. Inoltre, la carenza di ricerche che adottino un periodo di monitoraggio post training superiore ai 12 o 18 mesi rende difficile esprimere un'opinione sulla persistenza dei cambiamenti osservati.

13. L. Specht e P. Sandlin, «The Differential Effects of Experiential Learning Activities and Traditional Lecture Classes in Accounting», in «Simulations and Gaming» 22 (2), 1991, 196-210.

14. Matthew Mangino e Christine Dreyfus, «Developing Emotional Intelligence Competencies», presentazione al Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 aprile 2001. Il modello dell'apprendimento spontaneo di competenze di intelligenza emotiva concorda con uno studio condotto in precedenza da Christine Dreyfus su alcuni dirigenti della NASA: «Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1991.

15. I risultati dell'autovalutazione, come pure dei giudizi espressi da altri sulle competenze in esame, hanno rivelato una correlazione significativa con l'età per tutti gli insiemi di competenze di IE. Non si tratta di una funzione del livello dirigenziale; la correlazione con il grado gerarchico si è manifestata infatti solo per l'insieme delle abilità relative alla gestione delle relazioni interpersonali. Fabio Sala, *ECI Technical Manual*, op. cit.

16. Ciò non si applica ai cambiamenti indotti, in modo più o meno volontario, da modificazioni di carattere chimico od ormonale nell'organismo. Perfino in tali situazioni, però, l'interpretazione dei cambiamenti e l'atteggiamento

comportamentale conseguente saranno influenzati dalla volontà, dai valori e dalle motivazioni dell'individuo.

17. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, 2000.

18. Questa ricerca, ancora non pubblicata, è citata in Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart*, New York, Harmony Books, 2001 [*Alchimia emotiva*, trad. it. di Daria Restani e Monica Romano, Milano, Rizzoli, 2001].

19. Eleanor A. Maguire, David G. Gadian, Ingrid S. Johnsrude, Catriona D. Good, John Ashburner, Richard S.J. Frackowiak e Christopher D. Firth, «Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers», in «Proceedings of the National Academy of Sciences» 97 (8), 2000, 4398-4403. Disponibiie online all'indirizzo http://www.pnas.org/cgi/content/full/97/8/4398.

20. Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection*, New York, Basic Books, 1987, p. 58 [*Darwinismo neurale: la teoria della selezione dei gruppi neuronali*, trad. it. di S. Ferraresi, Torino, Einaudi, 1995].

21. Alcuni ricercatori della Case Western Reserve University, in particolare il professor James E. Zull, hanno osservato la formazione di nuove ramificazioni e connessioni nervose in seguito a una stimolazione energica delle reti che collegano i nervi ai muscoli. James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works*, Sterling (VA), Stylus Publishers, 2002. La professoressa Elizabeth Gould della Princeton University, studiando la neurogenesi nei primati, ha dimostrato che l'apprendimento di nuove informazioni favorisce la sopravvivenza di nuovi nervi, mentre la mancanza di tale stimolo comporta la perdita di nuove cellule nervose; questi risultati sono stati riassunti da Sandra Blakeslee, in «A

Decade of Discovery Yields a Shock about the Brain», in «The New York Times», 4 gennaio 2000, D1.

22. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, op. cit., 177.

23. Questo corso è descritto in Richard E. Boyatzis, «Stimulating Self-Directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course», in «Journal of Management Education» 18 (3), 1994, 304-323, e nel quarto capitolo di *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, a cura di Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen e David A. Kolb, San Francisco, Jossey-Bass, 1995. La prima edizione di questo corso fu sviluppata per la American Management Association nel 1979, nel contesto del programma Masters in Management, all'epoca ancora embrionale. Varianti di questo tipo di corso furono sviluppate in parallelo dal corpo docente dell'Alverno College di Milwaukee – per una descrizione al riguardo, *vedi* Marcia Mentkoswki e collaboratori (a cura di), *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development and Performance in College and Beyond*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000 – e da David A. Whetton e Kim S. Cameron allo scopo di adottarle all'Università del Michigan *(vedi* la quarta edizione del loro manuale, *Developing Managerial Skills*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1998). Il corso fu prescelto come programma modello per lo sviluppo dell'intelligenza emotiva dal Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, come è descritto in Cary Cherniss e Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, Washington, D.C., American Society for Training and Development, 2000.

24. A partire dal 1987, ancor prima che la frequenza del corso divenisse obbligatoria per tutti gli studenti, Richard Boyatzis ha condotto una serie di studi di follow-up per documentare

l'impatto a lungo termine del corso e del programma. Le ricerche stimavano i miglioramenti sulla base di relazioni fornite dagli stessi soggetti esaminati e della classificazione dal punto di vista comportamentale di audio e videocassette di «episodi chiave», che mostravano gli studenti alle prese con tipiche difficoltà professionali. La raccolta dei dati ebbe inizio all'apertura del corso e gli studenti furono valutati nuovamente al momento della laurea e dopo l'ingresso nel mondo del lavoro. Per i dettagli relativi a questi studi, si consultino Richard E. Boyatzis, Ann Baker, David Leonard, Kenneth Rhee e Lorraine Thompson, «Will It Make a Difference? Assessing a Value-Based, Outcome Oriented, Competency-Based Professional Program», in *Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, a cura di Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen e David A. Kolb, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee e Jane V. Wheeler, «Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought», in «Capability» 2 (2), 1996, 25-41; Richard E. Boyatzis, Jane V. Wheeler e R. Wright, «Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective», in *Proceedings of the First World Conference on Self-Directed Learning*, Montreal, GIRAT, in corso di stampa.

25. Le ricerche furono effettuate per la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) nei 1979 e nel corso degli anni Ottanta e sono descritte in Richard E. Boyatzis e Mike Sokol, *A Pilot Project to Assess the Feasibility of Assessing Skills and Personal Characteristics of Students in Collegiate Business Programs. Report to the AACSB*, St. Louis, AACSB, 1982, e in *Development Dimensions International (DDI), Final Report: Phase III. Report to the AACSB,* St. Louis, AACSB, 1985. I primi studi condotti dalla Weatherhead School of Management verso la fine degli anni Ottanta utilizzavano dei test per effettuare i loro confronti; tali ricerche sono descritte

in Boyatzis, Cowen e Kolb, *Innovating in Professional Education*, op. cit. Il miglioramento percentuale riferito è stato calcolato nel modo seguente: la differenza dei punteggi ottenuti dagli studenti al momento della laurea rispetto ai punteggi iniziali veniva divisa per questi ultimi. Le analisi dei primi due programmi furono condotte con l'ausilio di centri di valutazione, perciò i dati segnalati si riferiscono al comportamento assunto dagli studenti nel corso di simulazioni. Gli altri programmi includevano test per la valutazione di comportamenti connessi all'IE, ma non erano misure dirette del comportamento dei partecipanti.

26. Per determinare il miglioramento percentuale ed eseguire un confronto con altri programmi si è fatto ricorso a osservazioni dirette (non a test), valutate sulla base della classificazione di campioni, di interviste relative a «episodi chiave», di registrazioni video di esercitazioni tenutesi presso i centri di valutazione o di giudizi a 360 gradi espressi da terzi sul comportamento dei soggetti esaminati. Il miglioramento percentuale evidenziato nei diversi intervalli di tempo è una media dell'incremento di frequenza di ciascuna competenza nel gruppo considerato (ovvero, alla frequenza con cui si manifestava tale competenza al momento della laurea veniva sottratta la frequenza registrata all'inizio del corso, e il risultato era diviso per quest'ultima). Per evitare difficoltà di carattere linguistico, sono stati inclusi nella ricerca unicamente soggetti di madrelingua inglese. Si avvisa il lettore che le percentuali indicate si riferiscono a campioni differenti e intendono quindi fornire un'indicazione della portata dell'impatto nel tempo. I campioni illustrati nel grafico fanno capo alle seguenti realtà: i risultati del periodo compreso tra il primo e il secondo anno successivo al corso si riferiscono a 163 tra gli studenti MBA con frequenza a tempo pieno laureatisi negli anni 1993, 1994 e 1995 (descritti nei riferimenti alla nota 25). I risultati registrati tra il terzo e il quinto anno si riferiscono a 54 degli studenti MBA part-time

laureatisi tra il 1995 e il 1996, citati alla nota 25. I risultati del periodo compreso tra i cinque e i sette anni successivi fanno riferimento a 30 degli studenti MBA part-time laureatisi tra il 1995 e il 1996, esaminati da Jane V. Wheeler tra i 18 e i 30 mesi successivi alla laurea, nella sua tesi «The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning», Case Western Reserve University, 1999.

Nel suo studio, Jane Wheeler ha inserito un confronto dei risultati conseguiti dallo stesso gruppo di individui nei periodi compresi rispettivamente tra il terzo e il quinto e tra il quinto e il settimo anno successivo al corso. Il suo campione più ristretto, che comprendeva 30 laureati MBA con frequenza part-time ai corsi del 1995 e del 1996, evidenziò un miglioramento pari al 53 per cento nella consapevolezza e nella gestione di sé e al 33 per cento nella consapevolezza sociale e nella gestione delle relazioni interpersonali, nel periodo compreso tra i tre e i cinque anni successivi al corso. Queste cifre differiscono lievemente dalle percentuali riportate nel grafico per l'intero campione, ma rimangono a un livello piuttosto elevato se confrontate con i risultati ottenuti da altri programmi di training per manager o di formazione per laureati in MBA.

Le competenze che gravitavano nell'area della consapevolezza e della gestione di sé comprendevano l'orientamento all'affermazione, la capacità di pianificazione, l'iniziativa, la scrupolosità, il controllo di sé e la fiducia in se stessi. Le competenze legate alla consapevolezza sociale e alla gestione delle relazioni comprendevano l'empatia, l'assenza di pregiudizi sociali, la capacità di costruire legami personali, la gestione dei conflitti, l'influenza, la leadership nei lavoro di gruppo e la capacità di sviluppare le potenzialità altrui.

27. Vale anche la pena notare che i laureati del programma basato sulle competenze – sia quelli a frequenza part-time sia quelli a tempo pieno – mostrarono miglioramenti significativi nel 100 per cento delle sei competenze cognitive valutate. Per contro,

i miglioramenti ottenuti dal programma MBA precedente, che non si basava sullo sviluppo di competenze, riguardavano solo l'86 per cento delle competenze cognitive nel programma a tempo pieno, e il 57 per cento nel programma con frequenza parziale. Tra gli studenti a tempo pieno, si registrarono miglioramenti nel 100 per cento delle 14 competenze di intelligenza emotiva sottoposte a valutazione, mentre tra gli studenti MBA che non avevano seguito il corso, i progressi emersero solo nel 50 per cento delle competenze valutate. Anche gli studenti part-time che avevano frequentato il corso mostrarono progressi impressionanti: essi ottennero un miglioramento in 13 delle 14 competenze studiate, mentre gli studenti che non avevano partecipato al programma registrarono progressi in un'unica competenza delle 12 valutate.

28. Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis e David A. Kolb, «Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals», in «Journal of Management Education» 23 (4), 1999, 338-354.

29. Richard Boyatzis comprese per la prima volta le potenzialità insite in questo approccio durante la sua partecipazione a tre progetti di ricerca, i quali produssero, tutti e tre, dati convincenti sul modo migliore per progredire nelle capacità di IE che infondono efficacia alla leadership. Il suo primo contatto con i metodi di sviluppo efficaci risale alla collaborazione con David Kolb e i colleghi della Sloan School of Management presso il MIT, ricerche che evidenziarono la possibilità di migliorare le proprie prestazioni adottando la tecnica dell'apprendimento autodiretto. Nei primi anni Settanta, gli studenti della scuola selezionarono un'abilità professionale da sviluppare – e poiché parecchi avevano un background da «fanatici» di studi scientifici e di ingegneria, la scelta comune ricadde sulle capacità interpersonali. Questi studi sono descritti in David A. Kolb, Sarah K. Winter e

David E. Berlew, «Self-Directed Change: Two Studies», in «Journal of Applied Behavioral Science» 6 (3), 1968, 453-471; David A. Kolb, «A Cybernetic Model of Human Change and Growth», working paper non pubblicato, 526-571, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; David A. Kolb e Richard E. Boyatzis, «On the Dynamics of the Helping Relationship», in «Journal of Applied Behavioral Science» 6 (3), 1970, 267-289; David A. Kolb e Richard E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», in «Human Relations» 23 (5), 1970, 439-457; Richard E. Boyatzis e David A. Kolb, «Feedback and Self-Directed Behavior Change», working paper non pubblicato, 394-469, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.

L'interesse di Boyatzis per questo filone di studio derivò in seconda battuta dalla sua partecipazione (con Daniel Goleman) alla pionieristica ricerca di David McClelland e dei suoi colleghi della Harvard University negli anni Sessanta e Settanta, che mostrò per la prima volta come fosse possibile sviluppare le abilità che trasformano gli individui in imprenditori di grande successo. Il gruppo di McClelland sviluppò programmi di training volti a promuovere la spinta all'affermazione, forse la prima competenza di IE sottoposta ad analisi approfondite. Il risultato fu il seguente: coloro che avevano frequentato il training si dedicarono all'avviamento di piccole imprese ottenendo straordinari successi, superando i soggetti dei gruppi di confronto sia nel numero di nuove imprese avviate e di posti di lavoro creati, sia nell'ammontare dei profitti. *Vedi* David C. McClelland e David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, New York, Free Press, 1969 e David Miron e David C. McClelland, «The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business», in «California Management Review» 21 (4), 1979, 13-28. Lo studio condotto da Richard Boyatzis in collaborazione con David McClelland sulla possibilità di utilizzare il training di

potenziamento della motivazione come programma terapeutico per gli alcolisti, al fine di aiutarli a conservare uno stato di sobrietà e quindi riconquistare il posto di lavoro e la propria funzione sociale, ha conferito ulteriore valore a questa ricerca sul cambiamento motivazionale. *Vedi* Henry Cutter, Richard E. Boyatzis e David Clancy, «The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics», in «Journal of Studies on Alcohol» 38 (1), 1977 e Richard E. Boyatzis, «Power Motivation Training: A New Treatment Modality», in «Annals of the New York Academy of Sciences» 273, 1976, 525-532.

Una terza fonte di intuizioni rimane la ricerca dei dottorandi e dei colleghi della Weatherhead School of Management alla Case Western Reserve University.

Altri importanti modelli di cambiamento sono la teoria dell'acquisizione della motivazione di David McClelland e il modello proposto da James Prochaska e dai suoi colleghi. *Vedi* David C. McClelland, «Toward a Theory of Motive Acquisition», in «American Psychologist» 20 (5), 1965, 321-333, e James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente e John C. Norcross, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», in «American Psychologist» 47 (9), 1992, 1102-1114. Una rassegna completa dei programmi documentati volti a potenziare l'IE è fornita dal Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, diretto dal professor Cary Cherniss della Rutgers University. L'analisi di questi programmi modello e il punto di vista del Consortium sulle metodologie più avanzate sono disponibili sul sito web dedicato e in una recente pubblicazione: Cary Cherniss e Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective,* Washington, D.C., American Society for Training and Development, 2000.

30. Richard E. Boyatzis, «Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-competency for Success and Effectiveness in the 21st Century», in *Keys to Employee Success in the Coming Decades*, a cura di R. Sims e J.G. Veres, Westport (CT), Greenwood Publishing, 1999. *Vedi* anche Richard E. Boyatzis, «Developing Emotional Intelligence», in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, a cura di Cary Cherniss e Daniel Goleman, San Francisco, Jossey-Bass, 2001. Questo modello descrive il processo nella forma in cui esso è stato realizzato nel corso curricolare introdotto nel 1990 alla Weatherhead School of Management per il programma dell'MBA descritto in precedenza e altri programmi di formazione per dirigenti.

Capitolo 7

1. Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World*, London, Hutchinson, 1997, 86.
2. Anche gli studi che sottolineano l'importanza di lavorare sull'ideale danno erroneamente per scontato che il profilo dell'individuo autore di prestazioni eccellenti corrisponda all'immagine ideale di chi occupa una certa funzione – *vedi*, per esempio, Mildred Burns, «The Effects of Feedback and Commitment to Change on the Behavior of Elementary School Principals», in «Journal of Applied Behavioral Science» 13 (2), 1977, 159-166.
3. Gordon W. Allport, P.E. Vernon e Gardner Lindzey, *Study of Values*, Boston, Houghton Mifflin, 1960 [*Studio dei valori: scala per la misurazione degli interessi dominanti della personalità: manuale di istruzioni*, trad. it. a cura di F. Morino Abbele, Firenze, Organizzazioni Speciali, 1974]; Chris Argyris e Don Schon, *Theory in Practice Learning*, San

Francisco, Jossey-Bass, 1982; Clyde Kluckhohn, «Values and Value-Orientations in the Theory of Action», in *Toward a General Theory of Action*, a cura di Talcott Parson ed E.A. Shils, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1951, 388-433; Florence Kluckhohn e Fred Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Evanston (IL), Row, Peterson & Co., 1961; Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 1973; Shalom H. Schwartz, «Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries», *Advances in Experimental Social Psychology* 25, New York, Academic Press, 1992, 1-65; Michael Hechter, «Values Research in the Social and Behavioral Sciences», in *The Origin of Values*, a cura di Michael Hechter, Lynn Nadel e Richard E. Michod, New York, Aldine de Gruyter, 1993, 1-28.

4. Il questionario sull'orientamento filosofico misura la relativa diffusione di ciascuna delle tre filosofie operative – quella pragmatica, quella intellettuale e quella umanistica. Richard E. Boyatzis, Angela J. Murphy e Jane V. Wheeler, «Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior», in «Psychological Reports» 86, 2000, 47-64.

5. La filosofia operativa pragmatica trae origine dal pragmatismo (John Dewey, William James, Charles Sanders Peirce e Richard Rorty), dal consequenzialismo (C.D. Johnson e P. Pettit), dallo strumentalismo (John Dewey) e dall'utilitarismo (Jeremy Bentham e John Stuart Mill). Per i riferimenti bibliografici completi *vedi* Boyatzis, Murphy e Wheeler, «Philosophy as a Missing Link», op. cit.

6. Mike Wilson, *The Difference between God and Larry Ellison: Inside Oracle Corporation*, New York, William Morrow, 1998; Stuart Read, *The Oracle Edge: How Oracle Corporation's Take No Prisoners Strategy Has Made an $8 Billion Software Powerhouse*, Avon (MA), Adams Media Corporation, 1999.

7. La filosofia operativa intellettuale trae origine dal razionalismo (René Descartes, Gottfried Wilhelm Leibniz e Baruch Spinoza) e dai vari filosofi – come Georg Wilhelm Friedrich Hegel e Jurgen Habermas – che riconoscono nel razionalismo la propria matrice, come pure dagli strutturalisti (Claude Lévi-Strauss e Jean Piaget) e dai postmodernisti (Friedrich Nietzsche). Per riferimenti bibliografici completi *vedi:* Boyatzis, Murphy e Wheeler, «Philosophy as a Missing Link», op. cit.
8. Andy Serwer, «There's Something about Cisco», in «Fortune», 15 maggio 2000, 114-138; John A. Byrne, «Visionary vs. Visionary», in «Business Week», 28 agosto 2000, 210-214.
9. La filosofia operativa umanistica trae origine dal comunitarismo (W.F. Brundage), dall'ermeneutica (Hans Georg Gadamer), dall'umanesimo (Francesco Petrarca e R.W. Sellars) e dal collettivismo (R. Burlingame e W.H. Chamberlin).
10. Amit Dawra, Pinkey Jain, Ruchika Kohli e Abhijit Rajan, «N.R. Narayana Murthy: Powered by Intellect, Driven by Value», articolo non pubblicato. Case Western Reserve University, ottobre 2000.
11. J. Fierman, «Peter Lynch on the Meaning of Life», in «Fortune», 23 aprile 1990, 197-200.
12. B.D. Fromson, «Second Acts for the Top Guys», in «Fortune», 23 aprile 1990, 251-262.
13. Ruth A. Schiller, «The Relationship of Developmental Tasks to Life Satisfaction, Moral Reasoning and Occupational Attainment at Age 28», in «Journal of Adult Development» 5 (4), 1998, 239-254.
14. *Napoleon in His Own Words*, vol. 4, a cura di Jules Bertaut, Chicago, A.C. McClurg, 1916.

15. Il seminario, dal titolo *Leadership to Create Human Values*, fa parte dell'Executive Doctorate in Management della Weatherhead School of Management presso la Case Western Reserve University, un programma triennale rivolto a leader dell'industria, delle organizzazioni non-profit e del settore pubblico che intendano abbracciare la leadership a livello globale, organizzativo e nel contesto di pubbliche amministrazioni da un punto di vista pratico e insieme accademico. È un corso frequentato una volta al mese, per diverse giornate consecutive, da partecipanti provenienti da varie città e paesi del mondo.
16. Kathy Crowley, Christina Fiduccia, Michelle Lee, Christopher Stevens e Robert Stratton-Brown, comunicazioni personali, dicembre 2000.
17. Daniel Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*, New York, Simon and Schuster, 1985.
18. Martin P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, New York, Alfred Knopf, 1991.
19. Richard E. Boyatzis e David A. Kolb, *Feedback and Self-Directed Behavior Change*, documento di lavoro inedito, 394-469, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.
20. Susan J. Ashford e Anne S. Tsui, «Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking», in «Academy of Management Journal» 34 (2), 1991, 251-280.
21. Paul A. Mabe III e Stephen G. West, «Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis», in «Journal of Applied Psychology» 67, 1982, 280-296.
22. In Morgan W. McCall Jr., *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, l'autore sottolinea come a volte si possano vivere «esperienze estremamente significative», che potrebbero

contribuire al proprio sviluppo, senza però riuscire a cogliere questi momenti. Sono «momenti di verità» (così li definisce l'autore) in cui ci si dovrebbe domandare: «Sto diventando la persona che voglio essere? Ho agito come avrebbe fatto la persona che voglio essere?». Nel nostro quadro concettuale, questi momenti di verità equivalgono al guardarsi allo specchio e fare i conti con il proprio sé reale.

23. Jay Conger, *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989, ha descritto le reazioni di manager che avevano ricevuto molto feedback strumentale nel contesto di programmi di sviluppo, riscontrando in loro uno stato di titubante consapevolezza. Essi conoscevano già gran parte, se non la totalità, di quanto contenuto nel feedback, ma mancando il contesto del sé ideale, mancava anche un'idea convincente di quale strada seguire, ossia di come intervenire o del perché fosse necessario un intervento.

24. Diversi studiosi hanno indicato la stessa cosa a proposito delle organizzazioni. *Vedi* Ronald E. Fry, «Change and Continuity in Organizational Growth», in Suresh Srivastva, Ronald E. Fry *et al.*, *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993; e James C. Collins e Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness, 1994.

25. Lisa Berlinger, «Managing Commitment to Increase Flexibility: An Exploration of Processes That Strengthen and Weaken Commitment», tesi di PhD, Università del Texas, 1991; Russell Ackoff, *Creating the Corporate Future*, New York, John Wiley & Sons, 1981.

26. Un avvertimento: il feedback a 360 gradi assolve al meglio la sua funzione quando i dati sono raccolti in modo confidenziale, il che comporta che i risultati siano comunicati esclusivamente all'individuo oggetto del feedback e al suo

trainer, omettendo gli altri membri dell'organizzazione (salvo che lo stesso interessato non decida di condividerli con loro). Tutti dovrebbero inoltre essere ben consapevoli del fatto che le informazioni saranno utilizzate ai fini dello sviluppo della leadership. Laddove i dati raccolti con il feedback a 360 gradi siano invece utilizzati nel contesto della gestione o dell'analisi di prestazioni, è probabile che i soggetti non siano franchi in merito ai loro punti deboli e siano invece più propensi a sopravvalutare i propri punti di forza. È altrettanto probabile che i colleghi e i subordinati dai quali si raccolgono le informazioni mentano nell'intento di proteggere o danneggiare il soggetto in questione.

27. Gene Harris e Joyce Hogan, «Perceptions and Personalities of Effective Managers» (relazione presentata al tredicesimo simposio annuale di Psicologia del ministero della Difesa americano, Colorado Springs, Colorado, 16 aprile 1992).

28. F. Luthans, R.M. Hodgetts e S.A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Cambridge (MA), Ballinger Press, 1988.

29. Dall'esame di una ricerca sul feedback a 360 gradi è emerso che le valutazioni espresse dai colleghi hanno un potere predittivo superiore rispetto a quelle formulate da superiori e subordinati – e anche, naturalmente, rispetto all'autovalutazione del leader. A.V. Lewin e A. Zwany, *Peer Nominations: A Model, Literature, Critique, and a Paradigm for Research*, Springfield (VA), National Technical Information Service, 1976; T.H. Shore, L.M. Shore e George C. Thornton III, «Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an Assessment Center», in «Journal of Applied Psychology» 77 (1), 1992, 42-54. È comunque emerso da altri studi che i punti di vista dei subordinati hanno un potere predittivo superiore rispetto a quelli dei colleghi nel prevedere le prestazioni del leader. *Vedi*, per esempio, Glenn M. McEvoy e Richard W. Beatty, «Assessment Centers and Subordinate Appraisals of

Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity», in «Personnel Psychology» 42, 1989, 37-52.

30. G.M. McEvoy e R.W. Beatty, «Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers», op. cit., 37-52.

31. Nel suo libro *Your Corner of The Sky* (di prossima pubblicazione), Phil Stone ha definito questi modelli i «temi distintivi di una persona».

Capitolo 8

1. Jane V. Wheeler, «The Impact of Social Environment on Self-Directed Change and Learning», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1999.

2. John F. Brett e Don VandeWalle, «Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program», in «Journal of Applied Psychology» 84 (6), 1999, 863-873.

3. J.M. Beaubien e S.C. Payne, «Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analytic Review and Integration», relazione presentata al convegno della Society for Industrial and Organizational Psychology, tenutosi ad Atlanta, in Georgia, nell'aprile del 1999.

4. Gilad Chen, Stanley M. Gully, Jon-Andrew Whiteman e Robert N. Kilcullen, «Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance», in «Journal of Applied Psychology» 85 (6), 2000, 835-847. Una rassegna più estesa sulla ricerca in materia di definizione degli obiettivi è contenuta in Edwin A. Locke e Gary P. Latham, *A theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1990.

5. Don VandeWalle, Steven P. Brown, William L. Cron e John W. Slocum Jr., «The Influence of Goal Orientation and Self-

Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test», in «Journal of Applied Psychology» 84 (2), 1999, 249-259.

6. James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente e John C. Norcross, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», in «American Psychologist» 47 (9), 1992, 1102-1114.

7. Roy F. Baumeister, Todd E. Heartherton e Dianne M. Tice, *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation*, New York, Academic Press, 1994.

8. John A. Bargh e Tanya L. Chartrand, «The Unbearable Automaticity of Being», in «American Psychologist» 54 (7), 1999, 462-479.

9. Cameron Carter, Angus Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn e John Anderson, «How the Brain Gets Ready to Perform» (presentazione alla trentesima assemblea annuale della Society of Neuroscience, New Orleans, novembre 2000).

10. David A. Kolb e Richard E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», in «Human Relations» 23 (5), 1970, 439-457.

11. Per un'analisi di questa ricerca, *vedi* David C. McClelland, *Human Motivation*, Chicago, Scott, Foresman, 1985. Per ricerche precedenti, *vedi* David C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand, 1961; e David C. McClelland e David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, New York, Free Press, 1969.

12. David A. Kolb, Sarah K. Winter e David E. Berlew, «Self-Directed Change: Two Studies», in «Journal of Applied Behavioral Science» 6 (3), 1968, 453-471; David A. Kolb, «A Cybernetic Model of Human Change and Growth», working paper non pubblicato, 526-571, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971;

inoltre, David A. Kolb e Richard E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», op. cit.
Dall'integrazione fra il lavoro di McClelland sull'acquisizione della motivazione e i modelli di Kolb e Boyatzis è nato un processo denominato acquisizione di competenze.

13. Jane V. Wheeler, «Impact of Social Environment»; David Leonard, «The Impact of Learning Goals on Self-Directed Change in Education and Management Development», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1996; e Kenneth Rhee, «Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning during a Graduate Professional Program», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1997.

14. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews», in «Psychological Science» 9 (5), 1998, 331-339. La teoria ha trovato conferma in uno studio longitudinale sulle ripercussioni economiche delle competenze utilizzate dai soci anziani di uno studio di consulenza internazionale, com'è riportato in Richard E. Boyatzis, «Building Brilliant Organizations: Competencies, Complexity and Consequences» (intervento principale alla quarta Conferenza Internazionale sulle Applicazioni delle Competenze, Londra, 25 ottobre 1999); Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman e Kenneth Rhee, «Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)», in *Handbook of Emotional Intelligence*, a cura di Reuven Bar-On e James D.A. Parker, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, 343-362; e Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston, Little, Brown, 2000.

15. Howard J. Klein, Michael J. Wesson, John R. Hollenback e Bradley J. Alge, «Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis», in «Journal of Applied Psychology» 84 (6), 1999, 885-896; Locke e Latham, *Theory of Goal Setting*, op. cit.

16. R.M. Ryan ed E.L. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being», in «American Psychologist» 55 (1), 2000, 68-78; T. Kasser e R.M. Ryan, «Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals», in *Life Goals and Well-Being*, a cura di R. Schmuck e K.M. Sheldon, Lengerich (Germania), Pabst Science, in corso di stampa.

17. Annie McKee, «Individual Differences in Planning for the Future», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1991.

18. Michael McCaskey, «A Contingency Approach to Planning: Planning with and without Goals», in «Academy of Management Journal» 17, 1974, 281-291; A. McKee, «Individual Differences in Planning for the Future», op. cit.

19. Edwin Locke, «Toward a Theory of Task Performance and Incentives», in «Organizational Behavior and Human Performance» 3, 1968, 157-189; J. Hollenbeck e H. Klein, «Goal Commitment and the Goals Setting Process: Problems, Prospects and Proposals for Future Research», in «Journal of Applied Psychology» 40, 1987, 212-220.

20. D. Leonard, «Impact of Learning Goals», op. cit.; J.V. Wheeler, «Impact of Social Environment», op. cit.

21. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1984.

22. *Ibidem*; inoltre: David A. Kolb, Richard E. Boyatzis e Charalampos Mainemelis, «Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions», in *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, a cura di Robert J. Sternberg e Li-fang Zhang, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, 2001, 227-248. Altri riferimenti sono disponibili nel sito http://www.learningfro-mexperience.com.

23. *Vedi*, per esempio, il *Learning Style Inventory* di David A. Kolb e *Adaptive Style Inventory* di David A. Kolb e Richard E. Boyatzis nel sito www.haygroup.com.

24. Nell'ambito della terapia cognitiva del comportamento, questo segnale precoce consente di individuare gli attivatori prima che siano scatenate vecchie abitudini disfunzionali. *Vedi* Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart*, New York, Harmony Books, 2001.

25. Matthew D. Lieberman, «Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach», in «Psychological Bulletin» 126, 2000, 109-137; B.J. Knowlton, J.A. Mangels e L.R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», in «Science» 273, 1996, 1399-1402.

26. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, 2000; e M.D. Lieberman, «Intuition», op. cit.

27. Richard J. Davidson, Daren C. Jackson e Ned H. Kalin, «Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience», in «Psychological Bulletin» 126 (6), 2000, 890-909.

28. Si fa riferimento all'espressione (qui parafrasata) usata da Tony Schwartz in Jim Loehr e Tony Schwartz, «The Making of the Corporate Athlete», in «Harvard Business Review», in occasione di una conferenza alla Weatherhead School of Management, 17 novembre 2000.

29. T. Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy* , op. cit.

30. Mark Muraven e Roy Baumeister, «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?», in «Psychological Bulletin» 126 (2), 2000, 247-259.

31. Christine R. Dreyfus, «Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal

Abilities», tesi di PhD, Case Western Reserve University, 1991.

32. Nel passare in rassegna decine di programmi di sviluppo della leadership proposti sia da consulenti esterni sia, internamente, dalle aziende, Jay Conger e Beth Benjamin, nel loro libro *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999, hanno definito l'apprendimento attraverso l'azione come «il nuovo modello per lo sviluppo della leadership».

33. Jim Loehr e Tony Schwartz, «The Making of the Corporate Athlete», in «Harvard Business Review», gennaio 2001, 120-128.

34. Gabriel Kreiman, Christof Koch e Itshak Fried, «Imagery Neurons in the Human Brain», in «Nature» 408, 2000, 357-361.

35. Kathy E. Kram, «A Relational Approach to Career Development», in *The Career Is Dead-Long Live the Career*, a cura di Douglas T. Hall, San Francisco, Jossey-Bass, 1996; e Kathy E. Kram e Douglas T. Hall, «Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence», in *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, a cura di Ellen E. Kossek e Sharon A. Lobel, Cambridge (MA), Blackwell Business, 1996.

36. Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis e David A. Kolb, «Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals», in «Journal of Management Education» 23 (4), 1999, 338-354.

37. Jin Nam Choi, Richard H. Price e Amiram D. Vinokur, «How Context Works in Groups: The Influence of Group Processes on Individual Coping Outcomes», relazione non pubblicata. Università del Michigan, Institute for Social Research, 1999.

38. Robert S. Steele, «The Psychological Concomitants of Psychogenetic Arousal in College Males», tesi di PhD,

Harvard University, 1973; Robert S. Steele, «Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches», in «Journal of Personality» 45, 1977, 53-64; David C. McClelland, Richard J. Davidson e C. Saron, «Evoked Potential Indicators of the Impact of the Need for Power on Perception and Learning», manoscritto non pubblicato, Harvard University, 1979; inoltre, David C. McClelland, Richard J. Davidson, C. Saron ed E. Floor, «The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover and Learning», in «Biological Psychology» 10, 1980, 93-102.

39. Recenti ricerche indicano che «il persistere di un'elevata concentrazione di cortisolo riduce le ramificazioni neuronali nella sede cerebrale in cui ha luogo il passaggio dalla memoria a breve alla memoria a lungo termine (l'ippocampo). Effetti ancor più drammatici sarebbero determinati dal perdurare di un'altissima concentrazione di cortisolo, ritenuta responsabile della distruzione delle cellule dell'ippocampo». James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works*, Sterling (VA), Stylus, 2002, 65. In soggetti affetti da disturbo da stress post-traumatico e in donne gravemente depresse, lo stress prolungato e la depressione portano a una riduzione dell'ippocampo. Robert Sapolosky della Stanford University e Yvette Sheline della Washington University a St. Louis, citati in Robert S. Boyd, «Scientists Find Brain Continues to Readapt Throughout Life», in «Miami Herald», 17 maggio 2000; R.J. Davidson, D.C. Jackson e N.H. Kalin, «Emotion, Plasticity, Context, and Regulation», op. cit.

40. D.A. Kolb e R.E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», op. cit.

41. Paul R. Nail, Geoff MacDonald e David A. Levy, «Proposai of a Four-Dimensional Model of Social Response», in «Psychological Bullettin» 126 (3), 2000, 454-470.

42. Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo e Ann M. Morrison, *Lessons from Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington (MA), Lexington Books, 1988. La professoressa Kathy Kram della Boston University, in collaborazione con il Center for Creative Leadership, sta portando avanti una ricerca sul ruolo dei mentori, basata sulla sua ventennale esperienza di ricercatrice nell'ambito di questo genere di relazioni d'aiuto.

43. Quando si decide di avvalersi di un trainer specializzato nello sviluppo delle abilità di leadership, è necessario accertarsi che non sia solo esperto del mestiere, ma anche aggiornato sulle migliori linee guida per il miglioramento dell'IE dei leader. Molti infatti non lo sono. Le linee guida – fondate sull'osservazione empirica di ciò che si è rivelato efficace oppure no – sono state elaborate dal Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations e si trovano sintetizzate nel dodicesimo capitolo di *Working with Emotional Intelligence* di Daniel Goleman, New York, Bantam Books, 1998 [*Lavorare con Intelligenza Emotiva*, trad. it. di Isabella Blum, Milano, Rizzoli, 1998].

44. Jennifer Reingold, «Want to Grow as a Leader? Get a Mentor», in «Fast Company», gennaio 2001, 58-60.

45. Richard E. Boyatzis e James A. Burruss, *Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy-Final Report on Contract Number N00123-77-C-0499*, Washington, D.C., U.S. Navy, 1979; James A. Burruss e Richard E. Boyatzis, *Continued Validation of Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy-Final Report on Contract Number N00244-80-C-0521*, Washington, D.C., U.S. Navy, 1981; Richard R. Carkhuff, *Helping and Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers*, vol. I, *Selection and Training*, e vol. II, *Practice and Research*, New York, Holt, Rinehart e Winston, 1969; e Ted P. Asay e Michael J. Lambert, «The Empirical Case for the Common

Factors in Therapy: Quantitative Findings», in *The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy*, a cura di Mark A. Hubble, Barry L. Duncan e Scott D. Miller, Washington, D.C., American Psychological Association, 1999.

Capitolo 9

1. Alan B. Krueger, «Economic Scene», in «The New York Times», 7 dicembre 2000, C2.
2. R. Meredith Belbin, *Team Roles at Work*, London, Butterworth-Heineman, 1996.
3. Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, 2000.
4. Alcune delle ricerche più ampie sulla dinamica dell'autorità sono state realizzate da membri dell'A.K. Rice Institute. Per una rassegna completa della ricerca di base *vedi*, a cura di Arthur D. Colman e W. Harold Bexton, *Group Relations Reader 1*, Washington, D.C., A.K. Rice Institute, 1975; inoltre, a cura di Arthur D. Colman e Marvin H. Geller, *Group Relations Reader 2*, Jupiter (FL), A.K. Rice Institute, 1985. Per una breve rassegna più recente dell'influenza esercitata dal leader nel contesto aziendale, *vedi* Michel Deschapelle, «The National Conference Has Helped My Career», in *Speaking of Authority*, vol. VII, n. 1, Jupiter (FL), A.K. Rice Institute, 2000. Per una trattazione dell'influenza esercitata da leader appartenenti a minoranze sulla realtà emozionale dei gruppi, *vedi* Kathy E. Kram e Marion McCollom Hampton, «When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral», in *The Psychodynamics of Leadership*, a cura di Edward B. Klein, Faith Gabelnick e Peter Herr, Madison (CT), Psychosocial Press, 1998.
5. Rosamund Stone Zander e Benjamin Zander, *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*,

Boston, Harvard Business School Press, 2000.

6. Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, Boston, Harvard Business School Press, 1993 [*La forza dei team*, trad. it. di Enrico Lotti, Milano, Sperling & Kupfer, 1994].

7. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness», in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, a cura di Carey Cherniss e Daniel Goleman, San Francisco, Jossey-Bass, 2001. *Vedi* anche Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», in «Harvard Business Review», marzo 2001, 81-90.

8. Leroy Wells, «The Group-as-a-Whole Perspective and Its Theoretical Roots», in *Group Relations Reader 2*, a cura di A.D. Colman e M.H. Geller, op. cit.

9. Susan A. Wheelan e Frances Johnston, «The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders», in «Small Group Research» 27 (1), 1996, 33-55. *Vedi* anche Susan A. Wheelan *Creating Effective Teams*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1999.

10. Qui il termine consapevolezza (*mindfulness*) è inteso nel senso di presenza a se stessi: una potenziata attenzione verso di sé, verso gli altri e verso l'ambiente in cui si vive. Sebbene esso non ricorra spesso in questa accezione nella letteratura aziendale, è considerato di fondamentale importanza ai fini della salute psicologica ed emozionale e dell'efficacia nei rapporti interpersonali. Esso è alla base della nostra nozione di consapevolezza di sé. A livello di gruppo, questa dimensione della consapevolezza equivale a una serie di norme condivise che si esprimono in comportamenti quali: curarsi dello stato d'animo del gruppo, dar voce a

preoccupazioni o speranze inespresse, richiamare l'attenzione del gruppo su modelli disfunzionali. Interessanti posizioni in materia sono espresse in Robert Quinn, *Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000; Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind can Heal the Heart*, New York, Harmony Books, 2001; Sua Santità il Dalai Lama, *The Art of Happiness: A Handbook for Living*, New York, Riverhead Books, 1998 [*L'arte della felicità*, trad. it. di Laura Serra, Milano, Mondadori, 2000]; e Phil Nuerenberger, *The Quest for Personal Power: Transforming Stress into Strength*, New York, G.P. Putnam's Sons, 1996.

11. I team e gli individui dotati di IE prestano attenzione all'intero sistema – a se stessi, alle relazioni interpersonali, ai team, alle relazioni fra gruppi, all'organizzazione, all'ambiente esterno, alle interazioni sociali e così via. Grazie a una prospettiva sistemica le persone e i team sono in grado di valutare l'influenza delle proprie azioni su una molteplicità di interlocutori sociali; in questo caso l'empatia coinvolge le diverse parti del gruppo, oltre che gli individui interessati. Questa nozione è ben documentata nella letteratura aziendale. *Vedi* Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990 [*La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, trad. it. di Angela Rolandini Martelli, Milano, Sperling & Kupfer, 1995]. *Vedi* anche: Anthony J. Dibella ed Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

12. Kenwyn Smith e David Berg, *Paradoxes of Group Life*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

13. L'idea che i team attraversino fasi di sviluppo è alla base di un importante filone di ricerca sulla dinamica e l'efficacia dei gruppi. Per una rassegna sulla teoria e gli orientamenti

applicativi in contesti aziendali, *vedi* Susan A. Wheelan, *Group Processes: A Developmental Perspective*, Boston, Allyn and Bacon, 1994.

14. Sebbene l'ECI sia comunemente impiegato come strumento di feedback a 360 gradi rivolto a singoli individui, abbiamo riscontrato che, una volta aggregati, i punteggi riportati dai singoli nelle diverse competenze offrono un quadro assai utile e interessante dei punti di forza e dei limiti complessivi del team. Attualmente stiamo effettuando una ricerca su questo metodo di misurazione della competenza emozionale dei team; secondo le testimonianze aneddotiche di cui disponiamo a questo stadio (frutto di numerose conversazioni avute con i dirigenti e i loro gruppi in merito ai risultati riportati) i punteggi aggregati indicherebbero l'esistenza di norme e competenze di team.

Capitolo 10

1. Stephanie N. Metha, «What Minority Employees Really Want», in «Fortune», 10 luglio 2000, 181.
2. Beulah Trey, «Trust in the Workplace: Taking the Pulse of Trust between Physicians and Hospital Administrators», tesi non pubblicata. Università di Pennsylvania, 1998.
3. Annie McKee e Cecilia McMillen, «Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community», in «Journal of Applied Behavioral Sciences» 28 (3), 1992, 445-460. Per una trattazione della realtà sociale e di come essa sia correlata al processo di cambiamento, *vedi* Edwin C. Nevis, Joan Lancourt e Helen G. Vassallo, *Intentional Revolutions: A Seven Point Strategy for Transforming Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996.

4. A. McKee e C. McMillen, «Discovering Social Issues», op. cit. In questa e in altre pubblicazioni abbiamo utilizzato il termine *indagine cooperativa* e *co-indagine* per descrivere il processo di indagine sui presupposti, le norme e la realtà emozionale alla base delle organizzazioni. In particolare, nel contesto delle organizzazioni abbiamo adottato l'espressione *indagine dinamica* per meglio riflettere l'orientamento all'azione della nostra metodologia. L'indagine cooperativa e la co-indagine sono trattate in Edgar Schein, «Organization Development: Science, Technology, or Philosophy?», trascrizione di un intervento alla Organization Development Division dell'Academy of Management, Washington, D.C., 1989; e Peter Reason, «The Co-operative Inquiry Group», in *Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research*, a cura di Peter Reason, Newbury Park (CA), Sage, 1988. Un altro filone metodologico interessante è trattato nel capitolo di Peter F. Sorensen Jr., Diana Whitney e Therese F. Yaeger in *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, a cura di David Cooperrider, Champaign (IL), Stipes Publishing 1999.
5. Ruth L. Jacobs, «Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence», in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, a cura di Cary Cherniss e Daniel Goleman, San Francisco, Jossy-Bass, 2001.
6. Warren Bennis e Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985.
7. Monica Sharma e J. Tulloch. «Commentary: Unfinished Business», UNICEF, The Progress of Nations 1996: Health, http://www.UNICEF.org/pon96/heunfini.htm (sito visitato il 10 ottobre 2000).
8. David Smith, «Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in an Era of Change», tesi non

pubblicata, Università di Pennsylvania, 2000.

Capitolo 11

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990 [*La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, trad. it. di Angela Rolandini Martelli, Milano, Sperling & Kupfer, 1995]; e *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, a cura di Sarita Chawla e John Renesch, Portland (OR), Productivity Press, 1995.
2. David H. Maister, Charles H. Green e Robert M. Galford, *The Trusted Advisor*, New York, The Free Press, 2000.
3. «A Day in the Life» è un processo elaborato da Fran Johnston del Gestalt Institute di Cleveland per ampliare la tipologia di dati disponibili al trainer. Il processo di training migliora enormemente quando il trainer ha l'opportunità di vedere il leader in azione e può attingere a esempi concreti ai fini del processo di apprendimento.
4. L'espressione *indice della percezione di stranezza* è stata coniata da Jonno Hanafin, presidente dell'International Organization and Systems Development Program del Gestalt Institute di Cleveland, al fine di gestire la reazione ad approcci diversi e informazioni nuove, allettanti e potenzialmente minacciose. Nell'ambito dello sviluppo della leadership, questo comporta che i processi – e i soggetti che ne agevolano la realizzazione – debbano attrarre le persone con un approccio originale, magari anche fuori dalle righe, ma non talmente diverso da scoraggiarle.
5. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1984.

6. I principi qui riportati sull'*action learning* sono stati sviluppati negli anni, nel corso delle nostre collaborazioni con leader e organizzazioni. Per una rassegna dei processi di *action learning* in generale, *vedi* David L. Dotlich e James L. Noel, *Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
7. Linda Pittari e Annie McKee, «Getting Bullish about Leadership», presentazione per Linkage, Chicago, 2001.

Appendice A

1. I migliori studi sulle competenze utilizzano una metodologia che identifica le capacità specifiche che distinguono i soggetti che eccellono da quelli mediocri, come descritto in Lyle Spencer e Signe Spencer, *Competence at Work*, New York, Wiley, 1993. L'analisi di Daniel Goleman sulla ricerca in materia di competenze è illustrata nel suo libro *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1998 [*Lavorare con intelligenza emotiva*, trad. it. di Isabella Blum, Milano, Rizzoli, 1998].
2. *Vedi* Daniel Goleman, «Emotional Intelligence: A Theory of Performance», in *The Emotionally Intelligent Workplace*, a cura di Cary Cherniss e Daniel Goleman, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
3. L. Spencer e S. Spencer, *Competence at Work*, op. cit.
4. Questi risultati non riflettono le reali correlazioni esistenti fra IE e QI, che variano da «zero» a «leggermente positiva» a seconda delle misure usate per ciascuno di essi (*vedi* i rapporti presentati da Reuven Bar-On e John Mayer alla conferenza sull'IE tenutasi a Londra il 18 maggio 2000). Si tratta tuttavia di risultati non basati su uno studio di massimo rigore – che avrebbe comportato l'inclusione di soggetti collocabili lungo

tutto il range del QI, dal ritardato mentale al genio. D'altra parte, in rapporto alla leadership uno studio del genere avrebbe un interesse puramente accademico. In ambito lavorativo, e soprattutto fra i leader che ricoprono posizioni direttive, professionali o tecniche, i soggetti si collocano nella coda di valori più elevati della curva gaussiana del QI (essendo stati selezionati in base ai requisiti accademici previsti per l'accesso a questo genere di carriere). Quando si tratta di decidere concretamente quale valore relativo di IE e QI applicare per le assunzioni di personale, la pianificazione degli avvicendamenti e lo sviluppo della leadership, le organizzazioni devono considerare solo i soggetti che si collocano al livello relativamente più alto del range del QI.

5. Lyle Spencer, «The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs», in *The emotionally Intelligent Workplace*, op. cit.
6. Richard Boyatzis, Daniel Goleman e Kenneth Rhee, «Clustering Competencies in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory», in *The Handbook of Emotional Intelligence*, a cura di Reuven Bar-On e James D. Parker, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, 343-362.

Indice

Cover
- Trama
- Autore

Frontespizio
Copyright
Essere leader
- Dedica
- Nota tecnica
- Prefazione
- Parte Prima
  - Capitolo 1
  - Capitolo 2
  - Capitolo 3
  - Capitolo 4
  - Capitolo 5
- Parte Seconda
  - Capitolo 6
  - Capitolo 7
  - Capitolo 8
  - Capitolo 6
  - Capitolo 7
  - Capitolo 8
- Parte Terza
  - Capitolo 9
  - Capitolo 10
  - Capitolo 11

Appendice A
Appendice B
Ringraziamenti
Note

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library